



Secretaria de Assuntos Políticos – SAP  
Departamento de Gestão Pública Efetiva - DGPE

## RELATÓRIO SOBRE O BRASIL:

“SELECIONANDO MELHORES SERVIDORES PÚBLICOS: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO DE PESSOAL NO BRASIL, MÉXICO E URUGUAI”

2014



Países colaboradores:  
México e Uruguai

MECANISMO DE COOPERAÇÃO INTERAMERICANA  
PARA A GESTÃO PÚBLICA EFETIVA - MECIGEP



Foreign Affairs, Trade and  
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce  
et Développement Canada

José Miguel Insulza  
**Secretário-Geral da Organização dos Estados Americanos**

Kevin Casas-Zamora  
**Secretário de Assuntos Políticos**

María Fernanda Trigo  
**Diretora do Departamento de Gestão Pública Efetiva**

**Peritos participantes:**

Sr. Alfredo Muñoz García  
Diretor de Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento da Secretaria da Função Pública (SFP) do México

Sra. Marisol Padilla  
Diretora de Padronização de Sistemas da Secretaria da Função Pública (SFP) do México

Sr. Ariel Sánchez  
Chefe do Programa “Uruguay Concurso” do Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) do Uruguai

**Secretaria Técnica:**

Sr. Silverio Zebral (Coordenador)

Sr. Franz Chevarría

Sr. Hugo Ingá

Srta. Enrica De Pasquale

Washington, D.C., novembro de 2014

## SUMÁRIO

1. Prólogo
2. A Rodada de Análise MECIGEP-01/2014
3. Sistemas Integrados de Gestão de Pessoal na Administração Pública: SIGPs
4. O caso do Brasil
  - 4.1. A seleção de funcionários públicos no Brasil: a ação da SEGEP/MPOG
  - 4.2. A ferramenta brasileira: o desenho do SIGEPE
5. O caso do México
  - 5.1. O modelo da Função Pública no México: um breve panorama
  - 5.2. A seleção de altos dirigentes no México: o trabalho da SFP
  - 5.3. As ferramentas do México: o sistema “*RHNet*” e o sistema “*TrabajaEn*”
6. O caso do Uruguai
  - 6.1. O modelo da Função Pública no Uruguai: um breve panorama
  - 6.2. A seleção de servidores públicos no Uruguai: o trabalho da ONSC
  - 6.3. A ferramenta do Uruguai: o sistema “*Uruguay Concursa*”
7. Análise Comparada
8. Recomendações
9. Conclusões

## **1. Prólogo**

O presente documento tem por objetivo informar acerca das atividades de cooperação horizontal realizadas no âmbito das rodadas de análise do Mecanismo de Cooperação Interamericano para a Gestão Pública Efetiva (MECIGEP), impulsionado pelo Departamento de Gestão Pública da Organização dos Estados Americanos (DGPE/OEA).

A seção 2 apresenta uma breve descrição das atividades realizadas no âmbito desta rodada, destacando seu processo de desenho e implementação – segundo o modelo de interação (por exemplo: workshop, mesa de diálogo, visita *in situ*, teleconferências, entre outras) e um conjunto de países ofertantes (solicitados) definidos pelo país beneficiário (solicitante), com o apoio técnico do DGPE/OEA.

A seção 3 oferece uma breve introdução aos usos, potencialidades e componentes dos sistemas informáticos integrados de gestão de recursos humanos na administração pública como ferramenta de gestão e transparência pública.

A seção 4 apresenta as diretrizes gerais da experiência, objeto da rodada: o processo de desenho e implementação (ainda em curso) do novo Sistema de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal da República Federativa do Brasil (SIGPEPE). Além disso, mencionasse o marco jurídico existente que dá sustento a esta iniciativa, seus objetivos em matéria de melhora da gestão da força de trabalho do Estado e solução tecnológica que se pretende adotar.

A experiência do México em matéria de soluções tecnológicas para a gestão do serviço público é abordada na seção 5. Esta seção insiste nas particularidades do modelo de função pública do país, destacando-se o uso das ferramentas “*RHNet*” e “*TrabajaEn*” para o manejo do subsistema de ingresso (recrutamento e seleção) em relação às carreiras públicas no âmbito do Sistema Profissional de Carreira (SPC) mexicano e sua integração com as demais soluções tecnológicas adotadas para a gestão de outros processos e subsistemas.

O caso do serviço público do Uruguai e seu portal on-line para o recrutamento e seleção de servidores públicos - através do “*Uruguay Concurso*” - é descrito na seção 6. Esta seção faz referência ao marco jurídico que define as competências do Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) como entidade dirigente em matéria de gestão de recursos humanos, bem como a influência da natureza “garantidora” do direito administrativo uruguaio na adoção de uma ferramenta tecnológica concentrada em transparecer a dinâmica dos concursos públicos para as vagas oferecidas pela Administração Central, a solução tecnológica (baseada na Internet) adotada e os efeitos da implementação do sistema em relação à eficácia e eficiência do processo de ingresso do servidor público na carreira administrativa.

À luz dos casos apresentados anteriormente, a seção 7 oferece um breve conjunto de recomendações úteis para oferecer um maior alcance da experiência brasileira (em curso) e orientar a eventual adoção dos sistemas informáticos integrados de gestão similares, desenvolvidos por outros países-membros da OEA.

Finalmente, mencionam-se as necessidades e oportunidades de cooperação futuras em função da visita *in situ* realizada no Brasil e das conclusões substantivas acerca das vantagens e desvantagens dos sistemas informáticos integrados para a eficácia e a transparência da gestão dos recursos humanos no âmbito da função pública no continente.

## **2. A Rodada de Análise MECIGEP-01/2014**

A Primeira Rodada de Análise foi convocada pelo Departamento de Gestão Pública Efetiva da Secretaria de Assuntos Políticos (DGPE/SAP) da OEA em resposta à solicitação formal N° 223 SEGEP-MP, apresentada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão da República Federativa do Brasil (MPOG) através de sua Missão Permanente em 11 de abril de 2014, levando em consideração os critérios básicos apresentados às autoridades dos Estados membros da OEA na I Reunião de Altas Autoridades em Gestão Pública, realizada na Cidade do Panamá, em 14 de março de 2014.

A solicitação do MPOG teve como especial interesse receber apoio técnico por meio da OEA (através do MECIGEP) em matéria de gestão estratégica de recursos humanos enfocada nos sistemas informáticos integrados de gestão de pessoal.

Atendendo à solicitação do Brasil e com a colaboração das Missões Permanentes do México e Uruguai junto à OEA, o DGPE/OEA realizou uma visita técnica à sede do MPOG em Brasília, na primeira semana de maio de 2014.

A visita técnica teve por objetivo a realização da primeira etapa da Rodada de Análise do MECIGEP-01/2014. Essa etapa constitui um “diálogo entre pares” acerca do processo de recrutamento e seleção com o objetivo de informar o desenvolvimento de um módulo específico no âmbito do projeto do **Sistema Informático de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE)**, que vem sendo elaborado e progressivamente implementado pelo MPOG.

Este processo de diálogo baseou-se na análise comparada do desenho preliminar do módulo de recrutamento e seleção do SIGEPE *vis a vis* ferramentas similares de seleção de pessoal, tais como “*RHNet*” e “*TrabajaEn*” (utilizados pela Secretaria de Função Pública - SFP, do México) e “*Uruguay Concurso*” (utilizado pelo Escritório Nacional de Serviço Civil - ONSC, do Uruguai). Estas ferramentas foram identificadas pelo MPOG com o apoio do DGPE/OEA, como “*experiências similares relevantes passíveis de informar e ensinar o desenvolvimento – ainda em curso – da ferramenta brasileira*”. Com este objetivo, o DGPE/OEA facilitou a formação de um Grupo de peritos internacionais provenientes do México e Uruguai.

O Grupo de Peritos incluía os seguintes funcionários: dois (2) peritos da Secretaria da Função Pública (SFP) da Presidência do México, o Sr. Alfredo Muñoz García, Diretor de Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento, e a Sra. Marisol Padilla, Diretora de Padronização de Sistemas; e um perito do Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) da Presidência da República do Uruguai, o Sr. Ariel Sánchez, Chefe do Programa “Uruguay Concurso”; e o Sr. Silverio Zebal, Especialista Sênior do DGPE/OEA. Estes peritos ofereceram apoio a um grupo de trabalho formado por cinco diretores da Secretaria de Gestão Pública do MPOG na análise

para o desenho do novo Sistema Informático de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE) da República Federativa do Brasil.

A Rodada de Análise deu início a suas atividades no dia 5 de maio de 2014, através da realização de um workshop denominado “*Oficina de trabalho SIGEPE (Módulo Seleção): a experiência do México e do Uruguai*”, organizado pela Secretaria de Gestão Pública do MPOG. Esse workshop concentrou-se na apresentação do SIGEPE (ainda em sua fase de desenvolvimento, levada a cabo pelo MPOG) e nas experiências de gestão dos processos de seleção de servidores públicos no México e Uruguai, comparecendo um total de setenta (70) funcionários provenientes do MPOG e de outras entidades do Governo Federal.

As autoridades brasileiras que participaram desta Rodada foram: a Sra. Ana Lucia Amorim, Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG); o Sr. Mauro Henrique Macedo Pessoa, Secretário Adjunto da Secretaria de Gestão Pública do MPOG; o Sr. Julio Laranjeira, Chefe da Divisão da OEA do Ministério das Relações Exteriores; além de outros Diretores das diversas unidades e altos funcionários do MPOG.

As experiências apresentadas dos sistemas “*TrabajaEn*” e “*RHNet*” (administrados pela SFP do México) e do “*Uruguay Concurso*” (oferecido pela ONSC do Uruguai) contribuíram como insumos importantes para o desenho e a implementação do novo sistema de gestão brasileiro, que está previsto para o período 2014-2018 e incidirá nas estratégias de gestão de pessoal na carreira de serviço público (especialmente, no pessoal de nível diretivo e gerencial) e aumentará a transparência e eficiência dessa gestão.

O workshop teve como propósito permitir que os funcionários do MPOG (envolvidos com o desenho, desenvolvimento e implementação do SIGEPE) entendessem o funcionamento do processo de recrutamento e seleção dos servidores públicos nos países convidados (México e Uruguai) e aprendessem acerca da estrutura, funcionalidades e usos potenciais das ferramentas de seleção de pessoal “*RHNet*”, “*TrabajaEn*” e “*Uruguay Concurso*”.

Seguindo com as atividades, no dia 6 de maio organizou-se uma mesa-redonda bilateral de diálogo integrada por um grupo de doze (12) funcionários brasileiros diretamente envolvidos com o desenho e implementação do SIGEPE e os peritos provenientes do México e Uruguai como peritos convidados a presidi-lo.

Naquela ocasião, os peritos internacionais convidados tiveram a oportunidade de esclarecer os detalhes e sanar dúvidas provenientes de suas contrapartes brasileiras em relação ao funcionamento e aplicação dos sistemas de gestão de pessoal do México e Uruguai. Além disso, realizaram uma breve apreciação analítica da estrutura, funcionalidades e usos previstos da ferramenta brasileira (ainda em curso) e ofereceram sugestões e recomendações preliminares para seu desenvolvimento com base nas apresentações do dia anterior.

Os documentos e apresentações intercambiados entre os participantes durante o workshop e a mesa-redonda bilateral de diálogo estão refletidos no presente relatório (consolidado pelo DGPE/OEA). Este relatório descreve as funcionalidades e características do processo de recrutamento e seleção dos funcionários públicos no Brasil; além disso, realiza uma breve

análise comparativa de suas funcionalidades, pontos fortes e fracos, levando em consideração os modelos de Função Pública no México e Uruguai; e oferece recomendações úteis para a experiência brasileira e os outros países-membros da OEA que tenham interesse em adotar soluções tecnológicas para a gestão do pessoal no âmbito de seus sistemas nacionais do serviço público, de modo que possam aproveitar esta troca de experiências.

### **3. Sistemas Integrados da Gestão de Pessoal na Administração Pública: os SIGPs**

O resgate da dívida social por meio da atribuição de direitos econômicos e sociais às populações excluídas até então e a ampliação da ação do Estado em termos de bem-estar social representaram um importante desafio para os governos das Américas desde a restauração da democracia no continente.

Chamado a reparar injustiças históricas por meio da entrega universal de serviços públicos em escala maciça a uma cidadania mais exigente, o Estado se viu duplamente carente em suas ações: afetado por uma profunda crise fiscal e desprovido das capacidades organizacionais baseadas no talento humano.

Esta dupla carência – de recursos fiscais e humanos – acentuou-se com o desmonte parcial do aparelho estatal pelas reformas administrativas que aconteceram na região nos anos 90. Mesmo com a recomposição da força de trabalho do setor público, a crescente tecnicidade dos assuntos públicos, a redução do espaço de manobra para a implementação das políticas públicas e uma sociedade mais fragmentada - organizadas em redes e permanentemente mobilizadas - elevaram sobremaneira a complexidade das tarefas estatais.

Nesse sentido, as entidades dirigentes da região estão chamadas a enfrentar um duplo desafio: a) Atrair e selecionar mais e melhores quadros, em especial jovens talentos, para a carreira pública; b) Fazer um melhor uso das capacidades humanas e competências organizacionais disponíveis junto à força de trabalho da qual já dispõem.

Dentro desta premissa, muitas destas entidades precisarão adotar Sistemas Informáticos Integrados de Gestão de Pessoal (SIGPs) como uma solução tecnológica para administrar uma base maciça de dados e informação acerca dos funcionários públicos lotados nas diversas organizações da administração pública nacional.

Os SIGPs têm por objetivo primário garantir a qualidade, a segurança e a eficiência na gestão da informação maciça relativa ao conjunto e a cada um dos funcionários públicos a serviço da Administração.

Figura 1– **Objetivo Primário dos SIGPs**



Para cumprir este objetivo, os SIGPs permitem o registro, preservação, atualização, recuperação, categorização e classificação da informação de modo confiável, on-line, assíncrono e remoto, em tempo real, segundo diversos protocolos, rotinas, hierarquias e graus de confidencialidade.

Além da gestão do “*Big Data*” relativo à força de trabalho, os SIGPs são ferramentas úteis, entre outras funcionalidades, para:

- a) Viabilizar o planejamento da organização estratégica do Estado, já que permite cotejar as prioridades estatais em termos de políticas públicas e os recursos fiscais correspondentes com os perfis de competência e capacidades humanas disponíveis em cada organização governamental, recomendando, em razão destas prioridades, o recrutamento de novos servidores, seu remanejamento entre cargos já existentes ou a criação de outros;
- b) Facilitar a projeção das necessidades de pessoal no curto (1 ano) e médio prazo (4-5 anos), em função do avanço da cobertura dos serviços prestados pelo Estado e dos novos perfis de competência requeridos em cada nova área de atuação estatal. Neste sentido, os SIGPs permitem realizar um “*censo permanente*” da força de trabalho no setor público;
- c) Aumentar a transparência dos processos de recrutamento e seleção (“*ingresso*”) de novos servidores públicos e das rotinas de promoção dos já existentes por meio de publicação de informação não confidencial e o acesso dos cidadãos a portais da internet.

Organizados em módulos especializados com respeito a cada função de gestão dos recursos humanos do Estado (a saber: recrutamento, seleção, admissão, capacitação, certificação, desenvolvimento, avaliação, promoção, serviços e rotinas do servidor e separação do serviço), os SIGPs costumam ser implementados de maneira gradual, incorporando novos módulos à medida que o módulo relativo à função anterior é implementado, aprovado e interconectado aos demais sistemas e bases de dados periféricos isolados que alimentam o SIGP com informações primárias.

Além disso, essas soluções costumam levar em conta as disponibilidades de recursos fiscais para sua aquisição e/ou desenvolvimento próprio, assim como as peculiaridades do marco jurídico e do modelo de função pública de cada país para fins de seu desenho e estrutura.

No entanto, na ampla maioria dos casos, a implementação destas ferramentas tecnológicas costuma ser considerada como uma etapa posterior à aprovação e vigência de normas legais que estabelecem um nível mínimo necessário de profissionalização do serviço público.

#### **4. O caso do Brasil:**

##### **4.1. A seleção de funcionários públicos no Brasil: desafios e perspectivas**

No Brasil, o serviço público profissionalizado tem seu sustento através do artigo 37 da Constituição Federal, que define os princípios gerais que orientam o funcionamento da administração pública brasileira: legalidade, imparcialidade, moralidade, transparência e eficiência.

De acordo com o artigo 37, parágrafo II da Constituição Federal, a designação para cargos públicos na administração pública depende da prévia aprovação – em concurso público – por meio de provas ou de provas e títulos, segundo a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, exceto as nomeações para cargos em comissão dispostos em lei como de livre nomeação e remoção. Portanto, o servidor público só pode ser designado a um cargo público efetivo por meio da aprovação através de um concurso público.

A Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, “*sobre o Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*”, estabelece os requisitos básicos necessários para acessar um cargo público: a) nacionalidade brasileira; b) gozar dos direitos políticos; c) quitação com as obrigações militares e eleitorais; d) nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; e) idade mínima de 18 anos; f) aptidão física e mental.

Para os cargos públicos em comissão, de livre nomeação e remoção, a designação a um cargo não depende de concurso público.

Quanto ao Decreto 5.497 de 21 de julho de 1995, “*sobre a provisão de cargos públicos em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), níveis 1 a 4, para os servidores públicos de carreira no âmbito de Administração Pública Federal*”, esta norma estabelece que serão ocupados de maneira exclusiva pelos servidores públicos de carreira, os seguintes cargos públicos em comissão do Grupo DAS da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional: I. 65% dos cargos públicos em comissão do DAS, níveis 1, 2 e 3; e II. 50% dos cargos públicos em comissão do DAS, nível 4.

Os recursos fiscais necessários para dispor a entrada de novos servidores públicos na Administração Pública Federal estão previstos na Proposta de Lei Orçamentária aprovada anualmente pelo Congresso Nacional.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Secretaria de Gestão Pública, recebe as solicitações e emite as autorizações para a realização dos concursos públicos, tendo presente as prioridades setoriais fixadas pelo Governo e a disponibilidade orçamentária correspondente. Os editais são apresentados de modo independente por cada órgão da Administração Pública Federal.

Além destes elementos, o MPOG leva em conta as regras vigentes que preveem discriminações positivas a grupos vulneráveis, do modo mencionado a seguir:

- a) O Decreto 3.298 de 1999, sobre a "*Política Nacional para a Integração das Pessoas com Deficiência*", dispõe que as pessoas com deficiência têm o direito de se inscrever de forma aberta e em igualdade de condições como qualquer outro candidato para acessar cargos públicos onde as funções sejam compatíveis com sua deficiência; permitindo-lhes ao menos 5% de reservas de contingente nos concursos de empregos públicos;
- b) A exoneração do pagamento de taxas de inscrição e/ou registro em concursos públicos para os cidadãos em situação de desvantagem econômica e beneficiários dos programas de transferência condicionada de renda do Governo Federal;
- c) A Lei 12.990/2014, que regula a reserva de vagas de 20% para as pessoas afrodescendentes nas licitações para cargos públicos e cargos dentro da administração federal, das fundações públicas, das empresas públicas e sociedades por ações mistas controladas pela União nos próximos 10 anos (2014-2024).

Por estas e outras razões, o processo de entrada para a carreira administrativa goza de uma percepção cidadã positiva. De modo geral, os concursos públicos no Brasil têm: a) alta credibilidade junto ao cidadão, b) elevado grau de controle social, c) ampla difusão, d) demanda elevada e concorrência férrea entre os candidatos, e) alto custo operacional (em termos de tempo requerido e elevado custo de aplicação de exames), e f) baixa suscetibilidade de fraude. Isto resulta numa elevada resistência dos cidadãos a propostas de reforma que resultem em mudanças de fundo nas regras do processo de seleção.

Não obstante, mesmo contando com uma percepção positiva, o MPOG - através da Secretaria de Gestão Pública - percebeu algumas deficiências no processo de entrada (ou nas etapas posteriores a esta) que são passíveis de melhoramento:

- a) Elevada judicialização dos concursos: 52% dos casos com referência a problemas relativos ao processo de elaboração e publicação do edital);
- b) Demora no prazo entre a autorização emitida pelo MPOG para a realização do concurso e a entrada no serviço público;
- c) Elevada rotação dos selecionados – que participam de vários concursos ao mesmo tempo - e trocam, no curto prazo, de cargos de mais baixa remuneração por outros de remuneração mais alta, sem demonstrar interesse numa carreira específica;

- d) Efetividade questionável - na medida em que não se seleciona necessariamente o candidato de perfil mais adequado ao cargo em questão, mas o que obtém a melhor qualificação nos exames.

Por outro lado, cálculos prospectivos da SEGEP/MPOG indicam que cerca de 40% dos servidores públicos ativos estarão em condições de se aposentar nos próximos 10 anos. Estes números evidenciam um desafio de continuidade e preservação da memória institucional dos setores e organizações governamentais mais afetadas por esta tendência.

Além disso, levando em conta as demandas crescentes por servidores públicos para que atuem em áreas de atenção direta ao beneficiário de programas sociais (especialmente saúde e educação); esta tendência “*demográfica*” abre uma oportunidade para reverter o perfil do serviço público brasileiro em função do novo leque de capacidades gerenciais, técnicas e humanas requeridas por parte da administração pública frente ao novo século.

Com o fim de proporcionar ao governo federal uma ferramenta informática moderna para apoiar o processo de gestão das pessoas, está sendo implementado um novo Sistema Informático de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE), que substituirá o atual Sistema de Gestão de Recursos Humanos Integrado (SIAPE).

#### **4.2. A ferramenta brasileira: o desenho do SIGEPE**

##### **Caracterização**

O Sistema Informático de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE) tem por objetivo atender às necessidades do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no âmbito da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações públicas, de forma automatizada para responder às necessidades de gestão de pessoal do governo federal em todos seus aspectos, assim como os requisitos legais e normas do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Pública Federal.

Em primeiro lugar, é importante assinalar que o SIGEPE ainda se encontra em construção. O Projeto SIGEPE prevê o desenvolvimento de uma solução completa para a Gestão de Recursos Humanos no prazo de cinco anos (60 meses), com mais de 30 módulos previstos. O projeto foi estruturado em cinco etapas, a fim de proporcionar resultados por módulos e constantes até sua finalização, prevista para 2017. Em 2013, foi concluída a primeira etapa e parte da segunda, já que dois produtos (ações judiciais e registro de consignatários) estavam em processo e o Portal do Funcionário, de Informação Gerencial e de Administração de Pessoal se encontra numa etapa de uso experimental, prevendo a extensão de seu uso para toda a administração em maio de 2014.

O novo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE) substituirá o atual Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), utilizado por mais de 200 organismos para gerar suas folhas de pagamentos.

Diferentemente do SIAPE, que somente permite a gestão da folha de pagamentos, o SIGEPE será um sistema completo de gestão de pessoal que abará todos os ramos do tema,

abrindo o ciclo de vida funcional do funcionário. Portanto, o sistema foi estruturado em módulos, levando em conta os principais processos de gestão de pessoal, tais como provisão de força de trabalho, seleção e contratação, entrada, sistema de compensação e benefícios, saúde do funcionário, gestão funcional, folha de pagamentos, procedimentos especiais, gestão do desenvolvimento do pessoal, gestão do desempenho, relações de trabalho, qualidade de vida, segurança do trabalho, gestão de documentos, acompanhamento, gestão da informação, gestão de processos e sistemas, legislação, gestão de dados, aposentadoria e dispensa, além dos necessários processos de apoio.

Para a criação do SIGEPE, efetuou-se um trabalho extensivo de mapeamento dos processos de administração de pessoal, a partir do qual foram formuladas as funções do sistema, com tecnologia *workflow*, bases de dados integradas e plataforma de internet. Portanto, mais que um sistema que registrará a vida funcional do funcionário, o SIGEPE será uma ferramenta de trabalho para as áreas de recursos humanos e uma via de conexão com os funcionários para as transações e serviços relacionados com sua vida funcional, onde os processos eletrônicos substituirão o papel, que aumentará a produtividade, segurança e transparência nos processos de administração de pessoal em todos os organismos do Executivo Federal.

Com o objetivo de proporcionar produtos modulares em um ritmo constante até sua conclusão, prevista para 2017, o processo de desenho foi dividido em cinco etapas:

- *Etapa 1:* constituída pela fase 1 dos processos tecnológicos e de apoio ao sistema, o desenvolvimento do portal de administração de pessoal e do portal de serviços do funcionário; fase 1 do módulo de gestão de processos e sistemas; fase 1 do Novo Sistema de Informação Organizacional do Governo Federal (SIORG); fase 1 do Módulo de Gestão do Desempenho; e fase 1 da gestão da informação.
- *Etapa 2:* constituída pela segunda fase dos processos tecnológicos e de apoio ao sistema, fase 1 dos processos especiais, fase 1 do sistema de compensação e benefícios, módulo de dependentes dos funcionários, fase 1 do módulo de gestão de documentos.
- *Etapa 3:* composta pela fase 1 de provisão de força de trabalho, fase 1 de seleção e contratação, fase 1 de entrada, fase 1 de gestão funcional, fase 1 de gestão de desenvolvimento de pessoal, continuação da fase 2 dos módulos já iniciados.
- *Etapa 4:* composta pelos módulos de saúde do funcionário, fase 1 do módulo de folha de pagamentos, módulo de relações de trabalho, módulo de qualidade de vida, módulo de segurança funcionário, módulo de acompanhamento, continuação dos módulos iniciados.
- *Etapa 5:* composta pelo módulo de legislação, o módulo de dispensa e aposentadoria, conclusão do módulo de folha de pagamentos e conclusão dos módulos já iniciados nas outras etapas.

## **Objetivos**

Do ponto de vista gerencial, a implementação do SIGEPE permitirá:

- a) Automatizar e integrar os processos do trabalho de gestão de pessoal e dos processos de gestão das estruturas organizacionais da Administração Pública Federal;
- b) Racionalizar os procedimentos administrativos relativos à relação do servidor público com a Administração Pública Federal;
- c) Melhorar a fluidez da comunicação do MPOG com os servidores públicos, por meio do estabelecimento de um canal de relacionamento para gestão das ocorrências e prestação de serviços relacionados à vida funcional;
- d) Garantir a coerência integral do quadro normativo relativo às carreiras do Estado, atualmente divergente e fragmentado;
- e) Elevar a produtividade, segurança e transparência na gestão da informação, com a substituição dos registros em papel por registros eletrônicos acessíveis, protegidos e atualizáveis.

## **Alcance**

O SIGEPE oferecerá assistência ao governo federal no âmbito da administração pública direta, autarquias e fundações públicas e integração com os sistemas do Ministério da Defesa (militares) para a obtenção de dados.

## **Cobertura**

O projeto contempla o desenvolvimento de uma solução tecnológica para a tramitação da folha de pagamentos de aproximadamente 1.460.000 inscritos, funcionários regidos pelas disposições do Regime Jurídico Único (Lei 8.112/90) e da Consolidação de Leis Trabalhistas – CLT – (Decreto lei Nº 5.452/43), funcionários temporários (Lei 8.745/93), estagiários, residentes médicos, polícia militar e polícia civil do governo do Distrito Federal, entre outros sistemas. Estas pessoas possuem vínculos de tipo ativo, aposentados e pensionistas, distribuídos em 221 órgãos e 1.126 unidades de pagamento distribuídas em todo o território nacional. Além de os próprios funcionários terem acesso a seus dados, aproximadamente 17.000 (dezessete mil) usuários realizam operações no sistema com o objetivo de administrar a vida funcional dos funcionários públicos federais, chegando a 1.650 acessos simultâneos. O valor da folha de pagamentos corresponde a R\$ 7,4 bilhões/mês, que representa 58,7% da receita corrente líquida e 20,6% da receita total da União.

## **Governança**

A Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é a entidade encarregada de formular políticas e diretrizes para a gestão pública, no âmbito da administração pública federal, com inclusão de gestão do pessoal, organização e funcionamento da administração pública, acordo de resultados e sistemas de incentivos e de avaliação do desempenho e melhoramento e inovação da gestão dos organismos e entidades. É importante destacar que o SEGEP atua como um órgão central do Sistema de Pessoal Civil

(SIPEC) da Administração Federal e tem competência normativa em matéria de pessoal civil no âmbito da administração federal direta, das autarquias, inclusive as de regime especial, e das fundações públicas, e também coordena e supervisa a elaboração das folhas de pagamento do pessoal no âmbito da administração federal direta, autarquias e fundações e das empresas públicas e sociedades de economia mista que recebem dotações orçamentárias do Orçamento Geral da União para gastos de pessoal.

Com a função de Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC e SEGEP), estabelecem-se as diretrizes e as pautas, incluindo as normas, para a atuação dos setores e seções do mencionado sistema, para unir e harmonizar conhecimentos, interpretações e formas de atuação no campo da administração do pessoal<sup>1</sup>.

É importante observar que o âmbito de atuação de SEGEP é limitado, devido à autonomia administrativa dos ministérios, como estabelece a Lei Nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que rege a organização da Presidência da República e dos ministérios. Os ministérios e suas repartições desempenham suas funções administrativas de maneira independente, incluindo as atividades de administração de pessoal, orçamento e finanças, contabilidade, tecnologia da informação, material, patrimônio e serviços gerais, assim como a organização e gestão dos processos de trabalho, correspondendo ao órgão central (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) a coordenação e a gestão dos sistemas de atividades auxiliares dispostas no Decreto Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Por conseguinte, os órgãos e entidades têm autonomia para planejar e administrar seu pessoal por meio de atividades tais como: definição de perfis e solicitação de reestruturação ou adição de pessoal em função de suas necessidades, definição de critérios e realização de concursos públicos autorizados, desenho e ajuste dos processos trabalhistas, formação e desenvolvimento de suas equipes e pessoal diretivo, baseando-se em resultados e prioridades, através da atribuição, traslado e capacitação do pessoal e efetuar a gestão de desempenho, entre outras.

- 
1. As competências da SEGEP, contidas no Decreto de Estrutura Regimental (Decreto Nº 8.189/2014), são as seguintes: I – formular políticas e diretrizes para a gestão pública, no contexto da administração pública federal, compreendendo: a) gestão de pessoas, nos aspectos relativos a: 1. planejamento e dimensionamento da força de trabalho; 2. concurso público e contratação por tempo determinado; 3. cargos, planos de cargos e de carreiras; 4. cargos comissionados e funções de confiança; 5. estrutura remuneratória; 6. avaliação do desempenho; 7. desenvolvimento profissional; 8. atenção à saúde e segurança de trabalho; 9. previdência, benefícios e auxílios do servidor; b) organização e funcionamento da administração pública, em especial quanto a modelos jurídico-institucionais, estruturas organizacionais e cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas de natureza técnica; c) pactuação de resultados e sistemas de incentivos e de gestão do desempenho; e d) aperfeiçoamento e inovação da gestão dos órgãos e entidades da administração pública federal; II – atuar como órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Federal e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG); III – exercer a competência normativa e orientadora em matéria de pessoal civil no âmbito da administração federal, das autarquias, incluindo as de regime especial, e das fundações públicas; IV – propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública; V – promover a gestão do conhecimento e a cooperação na gestão pública; VI – coordenar as ações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), estabelecido mediante o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005; VII – atuar como órgão supervisor das Carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e a carreira de desenvolvimento de políticas sociais; IX – coordenar e monitorar a elaboração de folhas de pagamento de pessoal no âmbito da administração federal; X – promover o acompanhamento da evolução quantitativa e qualitativa da força de trabalho dos órgãos e entidades que integram a administração federal e da remuneração e despesas de pessoal; XI – monitorar a qualidade da folha de pagamentos; XII – assessorar o Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão na análise de propostas de criação, modificação ou reestruturação de cargos, carreiras e remuneração dos servidores e militares.

## **Solução Tecnológica**

O SIGEPE representa um importante avanço tecnológico em comparação ao atual sistema SIAPE. Enquanto o SIAPE é um sistema com base em uma estrutura de processos, fechado, limitado, desintegrado e com operadores certificados e autorizados em cada ministério por meio de uma estrutura de privilégios de administração, o SIGEPE pretende ser um sistema com base em uma estrutura de processos, aberto (com base em servidores da internet), de alcance ampliado, integrado e acessível pelo servidor público por meio de certificação digital. A implementação do SIGEPE implicará um *downsizing* e desmaterialização de plataforma física (“*hardware*”) hoje em uso.

O sistema está sendo desenvolvido por um consórcio formado por duas empresas públicas:

- a) Serviço Nacional de Processamento de Dados (SERPRO): construção e desenvolvimento da solução tecnológica (software);
- b) Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV).

Cabe notar que, por meio de sua Secretaria de Gestão Pública (SEGEPE), o MPOG contratou o consórcio mencionado para o desenvolvimento informático do sistema, mas manteve a gestão do processo de implementação da nova ferramenta sob sua responsabilidade. Além disso, o MPOG tem um Acordo de Cooperação Técnica com a Universidade de Brasília (UnB) destinado à vigilância da qualidade dos artefatos desenvolvidos no Projeto SIGEPE. A Universidade também se responsabilizou pela prestação de serviços de consultoria técnica relacionadas aos esforços prévios de mapeamento, melhora e integração dos processos organizacionais.

Considerando a implementação da solução tecnológica, as principais funções operacionais do SIGEPE serão: (i) renovar as tecnologias utilizadas nos sistemas, melhorando a capacidade de manutenção e expansão; (ii) melhorar o procedimento e o custo da folha de pagamentos, (iii) garantir a interoperabilidade do sistema de gestão do pessoal; (iv) melhorar a gestão da informação no tema de gestão do pessoal; (v) permitir o estabelecimento de parâmetros das regras de negócio; (vi) garantir políticas de segurança mais efetivas; (vii) garantir a formalização da documentação do sistema.

O SIGEPE substituirá a solução tecnológica atual (o SIAPE), cuja cobertura é limitada a um pequeno conjunto de processos de gestão relativos à carreira do servidor público federal: cadastro, saúde, folha de pagamentos e judicial. A complexidade e a fragmentação das ferramentas tecnológicas atuais criam elevados custos de transação e duplo trabalho, exigindo-se uma ferramenta tecnologicamente mais moderna e de caráter integral.

No processo de migração do SIAPE para o SIGEPE prevê-se a realização de testes de implementação. Estes testes tomarão a folha de pagamentos do Ministério das Relações Exteriores como base de dados experimental para validação do funcionamento do novo sistema.

## **Funcionalidades**

Diferentemente do SIAPE, que só permite a geração da folha de pagamentos, o SIGEPE é um sistema completo de gestão de pessoal que abarca todo o ciclo de vida funcional do servidor público. Portanto, no lugar de um sistema que somente “registra” a vida funcional do servidor, esta nova ferramenta de gestão se apresenta como um canal de relacionamento com os servidores públicos em todos os eventos e serviços relacionados com sua vida funcional, organizado em distintos módulos interdependentes.

## **O Módulo de Seleção**

Entre as novidades que o SIGEPE trará para a Administração Pública Federal (APF) deve-se ressaltar o Módulo de Seleção, que cobre a totalidade do processo de seleção e entrada para ocupar os órgãos e entidades do pessoal do Poder Executivo Federal<sup>2</sup>.

Apesar de ser um módulo que ainda está em suas primeiras etapas de desenvolvimento, é importante levar em conta algumas diretrizes que impregnaram sua evolução:

- **Inovação:** diversas inovações tecnológicas estarão disponíveis, tais como: i) o uso de certificados digitais para fins de assinatura de documentos eletrônicos, o que permite o documento oficial é o próprio documento eletrônico (com validade legal para todos os efeitos), a redução do uso do papel pela APF (procedimentos administrativos “*sem documentos*”); ii) os processos dando velocidade da máquina e a transparência dos procedimentos; iii) a facilitação dos vínculos institucionais (através do sistema em si).
- **Simplicidade:** o módulo foi pensado para ser intuitivo e fácil de usar, proporcionando serviços, ferramentas e serviços que simplificam e facilitam a realização de processos de negócio dentro do próprio sistema;
- **Integração e interação:** compartilhando com outros módulos de informação do SIGEPE e outros sistemas estruturais da APF, o que permite, por exemplo, os controles cruzados e consolidação da informação de gestão;
- **Flexibilidade:** permite padronizar os processos administrativos e documentos elaborados (planilhas e “*lista de controle*” automático), enquanto mantém certo grau de flexibilidade com o fim de permitir a mudança das normas estabelecidas onde se detectem oportunidades de melhora.
- **Transparência no ato processual,** que será claramente definido previamente a todas as partes interessadas, o que aumenta a transparência mútua (entre o corpo central e outros órgãos da APF) e gera maior otimização em termos de processos de monitoramento.

---

2. Cabe assinalar, no entanto, que o projeto tem uma forma muito mais ampla que a simples reprodução dos processos de trabalho atuais, contemplando de fato ações que incluem desde o redesenho e otimização dos processos de trabalho para o desenvolvimento de ferramentas e relatórios de gestão de apoio às instâncias deliberativas.

Deve-se notar que, com o desdobramento do módulo de seleção do SIGEPE, se proporciona informação pertinente em tempo mais oportuno e se visibilizam os processos de trabalho simplificados (o próprio sistema proporcionará os requisitos de informação para o exame e tomada de decisões), o que gera maior eficiência e qualidade e, por sua vez, aumenta a eficácia potencial dos processos de seleção da Administração Pública Federal do Brasil.

## **5. O caso do México**

### **5.1. O modelo da Função Pública no México: um breve panorama**

A Secretaria da Função Pública (SFP) é um órgão do Poder Executivo Federal cujas atribuições são: a) supervisionar o cumprimento das normas legais e regulamentares por parte dos servidores públicos, aplicando, se for o caso, as sanções correspondentes; b) promover o cumprimento dos processos de controle e fiscalização do governo federal e das disposições legais em diversas matérias; c) dirigir e determinar a política de compras públicas da Federação; d) coordenar e realizar auditorias sobre o gasto de recursos federais; e) coordenar processos de desenvolvimento administrativo e de governo digital; f) operar e chefiar o Serviço Profissional de Carreira; g) coordenar o trabalho dos órgãos internos de controle em cada repartição do governo federal; e h) avaliar a gestão das entidades, também no nível federal.

A SFP tem a seu cargo o desempenho das atribuições e faculdades atribuídas pela Lei Orgânica da Administração Pública Federal, Lei Federal de Responsabilidades Administrativas dos Servidores Públicos e outros ordenamentos legais aplicáveis às matérias de Aquisições, Arrendamentos e Serviços do Setor Público, Obras Públicas e Serviços relacionados com as mesmas, Bens Nacionais e as Políticas de Recursos Humanos e do Serviço Profissional de Carreira na Administração Pública Federal, entre outros.

Em matéria de recursos humanos, a Unidade de Política de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (Unidade) tem como objetivo assegurar que as repartições e entidades do Governo Federal contem com o talento humano requerido para o cumprimento de seus objetivos mediante o estabelecimento de um sistema de gestão e direção profissional dos recursos humanos. Para isso, a Unidade conta com duas áreas substantivas: a Direção Geral de Desenvolvimento Humano e Serviço Profissional de Carreira e a Direção Geral de Organização e Remunerações da Administração Pública Federal.

Em termos de regulação dos recursos humanos, o Governo Federal conta com o acordo pelo qual se emitem as disposições em matéria de recursos humanos e do serviço profissional de carreira, assim como o Manual Administrativo de Aplicação Geral em Matéria de Recursos Humanos e Organização, o Manual do Serviço Profissional de Carreira, a Lei do Serviço Profissional de Carreira na Administração Pública Federal e o Regulamento desta última.

A Administração Pública Federal (APF) mexicana compreende cerca de 300 organismos estatais que exercem o poder executivo no país. Compreende tanto os organismos centralizados como os paraestatais. É chefiada pelo presidente do México, seguido pelos titulares das Secretarias de Estado. O número e denominação destas são estabelecidos pela Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que prevê, junto com a Assessoria Jurídica do Executivo Federal, a existência de 16 Secretarias de Estado.

O Escritório da Presidência da República, as Secretarias de Estado, a Assessoria Jurídica do Executivo Federal, os departamentos administrativos, os organismos descentralizados e as empresas de participação estatal majoritárias integram a Administração Pública Centralizada. Os organismos descentralizados, as empresas de participação estatal, as instituições nacionais de crédito, as organizações auxiliares nacionais de crédito, as instituições nacionais de seguros e de fianças e os fideicomissos compõem a administração pública paraestatal.

De acordo com os dados proporcionados pela Auditoria Superior da Federação (organismo coadjuvante da Câmara de Deputados do México, para a revisão da Conta Pública) na Avaliação nº 230 “*Serviços de Carreira no Estado Federal*” - parte do Relatório do Resultado da Fiscalização Superior da Conta Pública de 2012, publicado em fevereiro de 2014 - o número total de vagas do Poder Executivo Federal (Governo Federal) para 2012 foi de 1.725.549, das quais 3.134 foram consideradas de nível superior, 95.936 de nível médio e 1.626.479 de pessoal de nível operacional (em sua maioria sindicalizado). As vagas sujeitas ao Serviço Profissional de Carreira (que inclui não só os servidores públicos de carreira, mas os considerados de livre designação ou gabinetes de apoio) compreenderam 42.084 (35.366 específicos de carreira) das quais, até a data do relatório, se contavam com 29.767 cargos ocupados.

De acordo com a Lei do Serviço Profissional de Carreira na APF, o Sistema de Serviço Profissional de Carreira (Sistema) é um mecanismo para garantir a igualdade de oportunidades no acesso à função pública com base no mérito e com o fim de impulsionar o desenvolvimento da função pública para benefício da sociedade. O Sistema depende do titular do Poder Executivo Federal e é dirigido pela Secretaria da Função Pública, estando sua operação a cargo de cada uma das repartições da Administração Pública. Seus princípios reitores são: legalidade, eficiência, objetividade, qualidade, imparcialidade, equidade, competência por mérito e equidade de gênero.

Os servidores públicos de carreira são classificados em eventuais e titulares. Qualificam-se como eventuais aqueles servidores públicos de primeiro nível de entrada que se encontram em seu primeiro ano de desempenho, ingressam por motivo de casos excepcionais estipulados na própria Lei ou ingressam por motivo de um convênio. O servidor público titular ingressa no Sistema através de um concurso de seleção e só pode ser nomeado e removido nos casos e de acordo com os procedimentos previstos pela própria Lei.

O sistema compreende cinco categorias, considerados de nível médio e superior: a) Diretor Geral (incluindo o Diretor Geral Adjunto); b) Diretor de Área; c) Subdiretor de Área; d) Chefe de Departamento; e) Ligação.

O sistema não compreende o pessoal que presta seus serviços na Presidência da República, a Secretaria de Relações Exteriores, as classes de Secretários de Gabinete, Chefes de Departamento Administrativo, Subsecretários, Oficiais Maiores, Chefe ou Titular de Unidade e cargos homólogos; os membros das Forças Armadas, do sistema de segurança pública e segurança nacional, do Serviço Exterior Mexicano e assimilado a este; pessoal docente dos modelos de educação pré-escolar, básica, média superior e superior; dos ramos médico,

paramédico e grupos afins, os gabinetes de apoio, assim como aqueles que estão assimilados a um sistema legal de serviço civil de carreira; e os que prestam seus serviços mediante contrato, sujeitos ao pagamento por honorários nas repartições.

**Figura 2 – O modelo da função pública no México e o Serviço Profissional de Carreira**



Fonte: SFP México

A respeito da estrutura do Sistema, este compreende os subsistemas descritos a seguir:

1. Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos. Determina, em coordenação com as repartições, as necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal exigidas pela Administração Pública para o eficiente exercício de suas funções.
2. Subsistema de Ingresso. Regula os processos de recrutamento e seleção de candidatos, assim como os requisitos necessários para que os aspirantes se incorporem ao Sistema.
3. Subsistema de Desenvolvimento Profissional. Contempla os procedimentos para a determinação de planos individualizados de carreira dos servidores públicos, para fins de identificar claramente as possíveis trajetórias de desenvolvimento, permitindo-lhes ocupar cargos de igual ou maior nível hierárquico e de salário, mediante cumprimento dos requisitos estabelecidos, assim como as regras a serem cumpridas por parte dos servidores públicos pertencentes ao Sistema.
4. Subsistema de Capacitação e Certificação de Capacidades. Estabelece os modelos de profissionalização para os servidores públicos, que lhes permitam adquirir os conhecimentos básicos acerca da unidade em que trabalha e a Administração Pública Federal em seu conjunto; a especialização, atualização e educação formal no cargo

desempenhado; as aptidões e atitudes necessárias para ocupar outros cargos de igual ou maior responsabilidade; a possibilidade de se superar institucional, profissional e pessoalmente dentro da unidade; as habilidades necessárias para certificar as capacidades profissionais adquiridas, e as condições objetivas para propiciar igualdade de oportunidades de capacitação para mulheres e homens.

5. Subsistema de Avaliação do Desempenho. Estabelece os mecanismos de medição e avaliação do desempenho e produtividade dos servidores públicos de carreira, que serão por sua vez os parâmetros para obter ascensões, promoções, prêmios e estímulos, assim como garantir a estabilidade de trabalho.
6. Subsistema de Separação. Encarrega-se de atender os casos e hipóteses mediante os quais um servidor público deixa de fazer parte do Sistema ou se suspendem temporariamente seus direitos.
7. Subsistema de Controle e Avaliação. Seu objetivo é desenhar e operar os procedimentos e meios que permitam efetuar a vigilância e, se for o caso, correção da operação do Sistema.

A Figura 3 apresenta uma organização esquemática do Sistema do Serviço Profissional de Carreira, de acordo com seus diferentes subsistemas e fases.

**Figura 3 – Subsistemas do Serviço Profissional de Carreira: do ingresso à separação**



Fonte: SFP México

Por outro lado, para o cumprimento das disposições normativas que regem o Sistema, conta-se com os seguintes órgãos:

- Secretaria da Função Pública (SFP) - encarregada de dirigir, coordenar, acompanhar e avaliar o funcionamento do Sistema nas repartições e assegurar que seus princípios sejam aplicados devidamente ao desenvolvimento do Sistema, conforme o estabelecido pela Lei, seu Regulamento e demais disposições aplicáveis,
- Conselho Consultivo do Serviço Profissional de Carreira - instância de apoio da Secretaria, que tem como propósito fazer recomendações gerais, opinar sobre as diretrizes, políticas, estratégias e linhas de ação que assegurem e facilitem o desenvolvimento do Sistema.
- Os Comitês (Técnicos de Profissionalização e Seleção) - corpos colegiados encarregados de operar o Sistema na unidade que lhes corresponda com base nas normas emitidas pela Secretaria da Função Pública.

#### **Figura 4 – Governança do Sistema Profissional de Carreira no México**

##### **Órganos que intervienen en el funcionamiento del Sistema del SPC?**



**Fonte: SFP México**

### **5.2. A seleção de altos dirigentes no México: o trabalho da SFP**

No Governo Federal mexicano, as disposições normativas relacionadas ao ingresso contemplam aspectos gerais para o pessoal dirigente e aspectos específicos para o Serviço Profissional de Carreira.

Em termos gerais, as instituições devem atuar de acordo com suas particularidades, condições e características, assim como levar em conta sua disponibilidade orçamentária, para o desenvolvimento do processo de planejamento dos recursos humanos.

Nesse sentido, o recrutamento é o procedimento através do qual as instituições, se aproximam de pessoas interessadas em prestar seus serviços nas mesmas, enquanto a seleção é o procedimento através do qual se determina quem ocupará o cargo vago.

O recrutamento tem início com a identificação de cargos vagos que, conforme as disposições jurídicas aplicáveis, se encontrem na possibilidade de realizar sua ocupação. São ações de recrutamento, entre outras: os programas de serviço social, feiras de emprego, carteiras curriculares internas ou externas, bolsas de emprego, bolsas de talento, assim como as inserções em meios maciços de comunicação e de difusão (televisão, rádio, imprensa e internet). A determinação do ocupante de uma vaga deve assegurar - a critério da própria instituição - que este assumirá as funções que correspondam ao cargo e que estará em condições de resolver os assuntos inerentes ao mesmo.

Para realizar a seleção, as instituições poderão se valer – à guisa de exemplo - da aplicação de avaliações psicométricas, exames de conhecimentos gerais e específicos, da demonstração de habilidades características ou típicas sobre determinados instrumentos, equipamentos, línguas e software, assim como a realização de entrevistas, nas quais participe o servidor público ao qual estaria subordinado o candidato, entre outras hipóteses. As avaliações dos candidatos para ocupar uma vaga serão feitas considerando o perfil do cargo que tenha sido elaborado e registrado oportunamente.

A seleção deverá ser complementada com a documentação que comprove o seguinte:

- a) Dados gerais de identificação e domicílio;
- b) A experiência e o nível de escolaridade ou acadêmico;
- c) Contar com os certificados de aptidão necessários para o desempenho do cargo. Esses certificados deverão constar no documento original expedido pela instituição correspondente.
- d) A manifestação por escrito da pessoa que se pretenda contratar com respeito à inexistência de alguma situação ou hipótese que pudesse gerar conflito de interesses e que não é parte em algum processo, de qualquer natureza, contra essa ou outra instituição.
- e) Que não desempenha outro emprego, cargo ou comissão na Administração Pública Federal e, caso contrário, que conta com o parecer de compatibilidade de empregos respectivo.
- f) Prova de não inabilitação para o desempenho do emprego, cargo ou comissão.

O ingresso na instituição é efetuado conforme as disposições trabalhistas, administrativas e orçamentárias aplicáveis. A formalização da nomeação ou contrato individual de trabalho deve ser feita dentro dos 30 dias úteis seguintes à ocupação do cargo e conterà a data a partir da qual assume o cargo.

Para a ocupação de cargos vagos, as instituições considerarão em igualdade de condições e equidade de gênero, preferivelmente a mobilidade de seu pessoal. Para aplicar a mobilidade dos servidores públicos, a todo momento deverão ser cumpridos os requisitos e perfil do cargo.

Para o caso do Subsistema de Ingresso do Serviço Profissional de Carreira, o aspirante deverá cumprir, além do que assinala a convocatória respectiva, os seguintes requisitos:

- a) Ser cidadão mexicano em pleno exercício de seus direitos ou estrangeiro cuja condição migratória permita a função a ser desenvolvida;
- b) Não haver sido sentenciado com pena privativa de liberdade por delito doloso;
- c) Ter aptidão para o desempenho de suas funções no serviço público;
- d) Não pertencer ao estado eclesiástico, nem ser ministro de algum culto;
- e) Não estar inabilitado para o serviço público nem se encontrar com algum outro impedimento legal.

Além disso, dispõe que não poderá existir discriminação por razão de gênero, idade, capacidades diferentes, condições de saúde, religião, estado civil, origem étnica ou condição social para a pertença ao serviço.

O recrutamento será levado a cabo através de convocatórias públicas abertas para ocupar as vagas do primeiro nível de ingresso no Sistema. Antes do recrutamento, a Secretaria da Função Pública (SFP) organiza eventos de indução para motivar a candidatura de aspirantes ao concurso anual. Um exemplo das convocatórias públicas a estes eventos de indução e métodos de difusão é apresentado na Figura 5:

**Figura 5 – Difusão de convocatórias para acesso ao Sistema Profissional de Carreiras (SPC)**

### **Evento de inducción y convocatoria anual**

Para la ocupación de **puestos de primer nivel de ingreso**, la Secretaría se coordina con las dependencias para llevar a cabo **convocatorias anuales** en las que se integran las vacantes que los CTPs determinen sujeta a concurso.

Previo al reclutamiento, la Secretaría organiza **eventos de inducción** para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso anual.



**Fonte: SFP México**

O mecanismo de seleção para ocupar as vagas que não forem de primeiro nível de entrada (níveis de ligação) é desenvolvido por um Comitê, em conformidade com os procedimentos estabelecidos na Lei, seu Regulamento e demais disposições relativas. Quando se trata de cobrir vagas distintas do primeiro nível de ingresso, estes Comitês devem emitir convocatória pública aberta. Para a seleção, além dos requisitos gerais e perfis dos cargos correspondentes, deve-se considerar a trajetória, experiência e os resultados das avaliações dos servidores públicos de carreira.

A convocatória pública e aberta é aquela dirigida a servidores públicos em geral ou para todo interessado que deseje ingressar no Sistema, mediante convocatória publicada no Diário Oficial da Federação e nas modalidades assinaladas pelo Regulamento. As convocatórias assinalarão de forma precisa os cargos sujeitos a concurso, o perfil dos aspirantes, os requisitos e as diretrizes gerais determinadas para os exames, assim como o local e data de entrega da documentação correspondente, dos exames e a decisão relacionada com a seleção dos candidatos finalistas. Cabe assinalar que a repartição poderá integrar uma reserva de aspirantes com os candidatos que foram finalistas, mas que não resultaram ganhadores de uma vaga, com o fim de ser considerados para ocupar um cargo vago da mesma classe, homólogo ou afim em perfil e equivalente em grupo e grau, ou um cargo da classe imediatamente inferior, quando este for homólogo ou afim em perfil, com respeito àquele pelo qual concursaram inicialmente.

A seleção permite analisar a capacidade, conhecimentos, habilidades e experiências dos aspirantes a ingressar no Sistema. Seu propósito é garantir o acesso dos candidatos que demonstrem satisfazer os requisitos do cargo e ser os mais aptos para desempenhá-lo. O procedimento compreende exames gerais de conhecimentos e de habilidades, assim como os elementos de avaliação determinados pelo Comitê respectivo e que se justifiquem em razão das necessidades e características do cargo. Estes deverão assegurar a participação em igualdade de oportunidades onde se reconheça o mérito. Para a qualificação definitiva, os Comitês aplicarão estes instrumentos, conforme as regras de avaliação ou sistema de pontuação.

O exame de conhecimentos, a experiência e a aptidão nos cargos imediatamente inferiores da vaga serão elementos importantes na avaliação para ocupar um cargo público de carreira. Não será elemento único de avaliação o resultado do exame de conhecimentos, exceto quando os aspirantes não obtenham uma qualificação mínima aprobatória. Cada repartição, em coordenação com a Secretaria da Função Pública, estabelece os parâmetros mínimos de qualificação para acessar os diferentes cargos. Os candidatos que não cumprirem a qualificação mínima estabelecida não poderão continuar com as seguintes etapas do procedimento de seleção. Em igualdade de condições, têm preferência os servidores públicos da mesma unidade, buscando o equilíbrio entre ambos os gêneros.

A Figura 6 apresenta uma representação esquemática do processo de ingresso no Sistema Profissional de Carreira no México, destacando cada uma de suas fases: (1) autorização da

vaga, (2) elaboração do perfil de trabalho requerido para os candidatos ao cargo, (3) convocatória pública, (4) as diversas fases do processo de seleção, (5) nomeação e (6) certificação do processo.

**Figura 6 – O ingresso na carreira profissional do serviço civil mexicano: fases e componentes**



Fonte: SFP México

Somente em casos excepcionais e quando ameace ou se altere a ordem social, os serviços públicos, a salubridade, a segurança ou o ambiente de alguma zona ou região do país - como consequência de desastres produzidos por fenômenos naturais, por caso fortuito ou de força maior ou existam circunstâncias que possam provocar perdas ou custos adicionais importantes - os titulares das repartições ou o Oficial Maior respectivo ou homólogo, sob sua responsabilidade, poderá autorizar a nomeação temporária para ocupar um cargo, uma vaga ou posição de nova criação, considerada para ser ocupada por qualquer servidor público sem necessidade de se sujeitar ao procedimento de recrutamento e seleção que prevê a Lei em primeira instância, mas deverá ser concursada num máximo de 45 dias a partir de sua ocupação, podendo participar desse concurso o próprio ocupante da vaga.

Os Comitês Técnicos de Seleção são os órgãos colegiados integrados em cada repartição, assim como nos órgãos administrativos descentralizados, para levar a cabo os processos de recrutamento e seleção para o ingresso e promoção no Sistema. Esses Comitês são integrados pelo superior hierárquico imediato do cargo vago, que o preside, um representante da Secretaria da Função Pública e um servidor público da área de recursos humanos da repartição

ou do órgão administrativo descentralizado designado pelo Comitê Técnico de Profissionalização, que atuará como Secretário Técnico.

### **Figura 7 – Formação dos Comitês Técnicos de Seleção (CTS) no México**

#### **Comité Técnico de Selección (CTS)**

Los *CTS* deben fundamentar y motivar en actas de todos los acuerdos relativos a la operación del Sistema del SPC, Subsistema de Ingreso, al interior de las mismas dependencias. *El Representante de la SFP mediante el cumplimiento de sus atribuciones es quien previene, asegura y mejora la operación del SPC.*



**Fonte: SFP México**

Finalmente, contra as resoluções que possam se aplicar ao procedimento de seleção, o interessado poderá interpor ante a Secretaria da Função Pública (SFP) um recurso de revogação, no qual assinale o ato que impugna, os danos que foram causados e as provas que considere pertinentes, desde que estejam relacionadas com os pontos controvertidos. A Secretaria poderá solicitar que produzam os relatórios pertinentes as pessoas que intervieram no procedimento de seleção e acordará o que proceda sobre a admissão do recurso e das provas oferecidas, ordenando o processamento das mesmas dentro do prazo de dez dias úteis; vencido o prazo para a prestação de provas, a Secretaria emitirá a resolução que proceda num prazo que não exceda quinze dias úteis.

Levando em conta as dimensões da Administração Central no país e os esforços de recomposição de pessoal experimentado no aparelho estatal mexicano - em seguimento às reformas estruturais dos anos 90 - a Secretaria da Função Pública (SFP) elevou sobremaneira a realização de concursos públicos nos últimos 10 anos. Entre 2004 e 2013, o número de concursos realizados experimentou um aumento de mais de 900% (Figura 8).

Figura 8 – Número de cargos concursados e ganhadores ingressados na carreira [2004-2013]



Fonte: SFP México

Essa elevação impulsionou a necessidade do desenvolvimento contínuo de sistemas informáticos amigáveis, de grande capacidade e interconectados com o objetivo de centralizar, simplificar, acelerar e oferecer maior eficácia ao processo de ingresso na carreira pública, alcançando ainda a gestão dos recursos humanos ingressados em termos de capacitação, desenvolvimento e avaliação, até sua separação final do serviço civil.

### 5.3. As ferramentas do México: o sistema “RHNet” e o sistema “TrabajaEn”

Para o Governo Federal mexicano, foi de suma importância utilizar os mais avançados sistemas administrativos e tecnológicos para evitar o dispêndio de recursos e promover a eficácia de sua função em todas as ordens. O uso da tecnologia que facilite e melhore a funcionalidade de sistemas permitiu a prestação de serviços ágeis, oportunos e com os menores custos possíveis. Neste contexto de uso da tecnologia, o sistema informático *RHNet* administra os elementos substantivos em matéria de recursos humanos, a fim de contar com informação oportuna que facilite e torne eficiente a gestão pública. Por isso, a informação entre as repartições e entidades e a Secretaria da Função Pública em matéria de recursos humanos é manejada unicamente através desse sistema informático.

*RHNet* é o sistema informático administrado pela Secretaria da Função Pública (SFP) para a gestão e operação digital integrada do Serviço Profissional de Carreira na Administração Pública Federal, que permite, entre outras coisas:

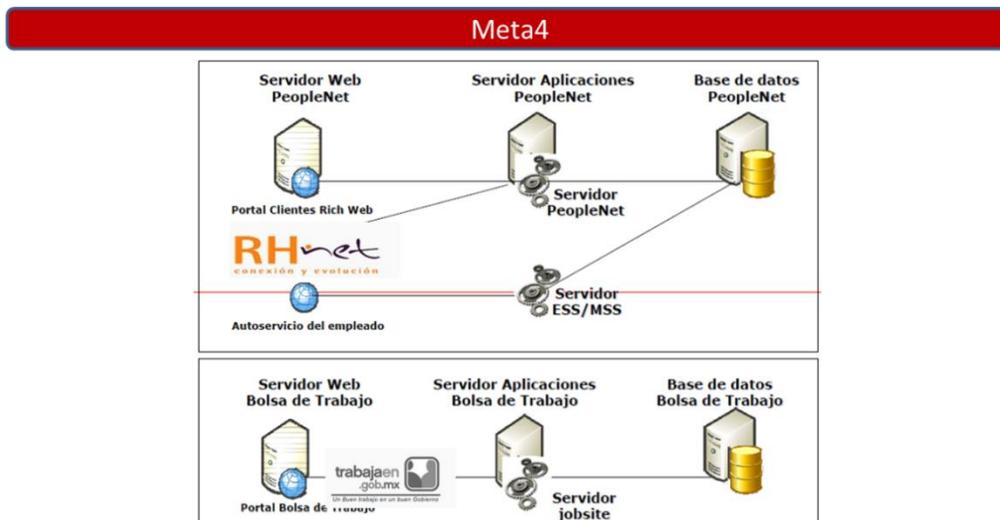
- a) Transmitir a informação dos servidores públicos.
- b) Efetuar trâmites, autorizações e consultas em matéria de planejamento, organização e administração de recursos humanos.

- c) Operar o Registro Único de Servidores Públicos.
- d) Apoiar o *TrabajaEen*.

Ao mesmo tempo, mantém-se um ambiente de interoperabilidade com outras aplicações do Governo Federal e instituições educativas.

**Figura 9 – Arquitetura tecnológica da ferramenta *RHnet***

**RHnet - Tecnología**



Fonte: SFP México

As repartições e entidades são responsáveis por operar os módulos do sistema *RHNet* mediante a designação de um ou mais servidores públicos para que - mediante o uso de papéis específicos - efetuem trâmites, solicitem autorizações e realizem consultas, assim como tenham acesso à informação do servidor público gerada na repartição ou entidade. Os servidores públicos designados para tais fins são responsáveis pelo uso, atualização e transmissão da informação do servidor público para a Secretaria através do *RHNet*.

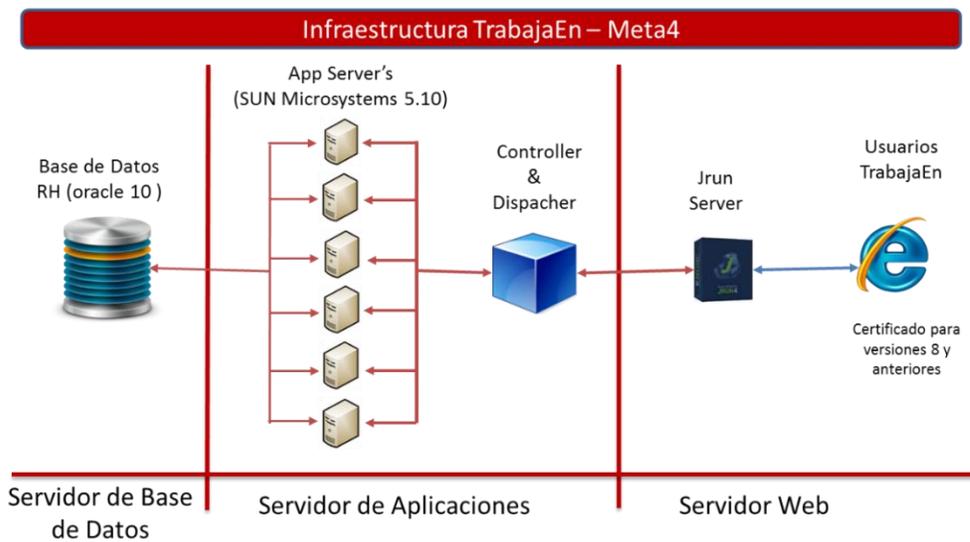
A Secretaria proporciona os programas informáticos a fim de que os servidores públicos designados possam acessar os módulos operacionais do *RHNet*, conforme o Manual de Operação correspondente. Este Manual estabelece os requisitos que os servidores públicos designados deverão cumprir para operar os módulos. Para isso, a Secretaria atribui uma chave de identificação a fim de integrar o registro de servidores públicos designados pelas repartições e entidades. Os dados pessoais serão considerados confidenciais, em termos da Lei Federal de Transparência e Acesso à Informação Pública Governamental; por isso, as repartições e entidades, ao realizar mediante o *RHNet* a transmissão da informação do servidor público e



Por sua vez, *TrabajaEn* é um sistema eletrônico de recrutamento e seleção que foi criado para apoiar a implementação da Lei de Serviço Profissional de Carreira na Administração Pública Federal. Normativamente está definida como a ferramenta desenhada para administrar a informação relacionada com os processos de recrutamento e seleção. Para tal fim, serve como guichê único para o recebimento e processamento das solicitações de ingresso nos concursos públicos e abertos e integra a Base de Dados de Talentos; está disponível no site [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

**Figura 11 – Arquitetura tecnológica da ferramenta TrabajaEn**

**TrabajaEn - Infraestructura**



Fonte: SFP México

Com este sistema, as repartições, uma vez registrada sua estrutura e descritos e avaliados seus postos, podem emitir convocatórias para concursar seus cargos vagos, configurar as bases e condições de seleção dos cargos vagos, operar o processo de recrutamento e seleção, receber currículos para a ocupação, realizar a pré-seleção mediante filtros curriculares, aplicar ferramentas de avaliação mediante o sistema, revisar resultados das avaliações aplicadas, emitir mensagens de comunicação a seus aspirantes, registrar a entrevista do Comitê, publicar a decisão e registrar o candidato ganhador no Registro Único de Servidores Públicos (Rusp).

**Figura 12 – Guichê de acesso para usuários na ferramenta TrabajaEn**



Fonte: SFP México

Os aspirantes a ocupar uma vaga (sejam os servidores públicos ativos que querem ter uma melhor vaga, ex-servidores públicos e profissionais, recém-formados ou cidadãos em geral) podem utilizar o sistema *TrabajaEn* para se registrar no sistema, o que lhes permitirá receber um número de registro com o qual se identificarão no portal; registrar os dados de seu currículo; se inscrever nos concursos para a ocupação de vagas (no momento de sua inscrição o sistema de *TrabajaEn* atribui ao aspirante um número de concurso que lhe permite se identificar confidencialmente durante o processo; realizar buscas das vagas em concurso e aplicar avaliações a partir de sua página pessoal

**Figura 13 – Guichê de consultas de vagas para usuários na ferramenta TrabajaEN**

Mis consultas	Mis solicitudes	Mis mensajes	Mi cuenta
Mi currículum			

Inicio → Mis consultas → Consulta Salir

**Recuerde mantener actualizado su currículum y revisar la vigencia de sus evaluaciones antes de aplicar a los vacantes, ya que al inscribirse a una vacante el sistema revisará el currículum actual y las evaluaciones vigentes.**

Resultados de la Búsqueda						
Fin de Inscripción	Puesto	Dependencia	Estado	Salario Bruto	Solicitar	Detalle
15-10-2013	DIRECTOR DE ANALISIS LEGISLATIVO	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	95354.55	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
15-10-2013	ANALISTA DE RIESGOS	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	17118.89	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
15-10-2013	SUBDIRECTOR DE BANCA INDUSTRIAL	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	28664.16	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
15-10-2013	JEFE DE DEPARTAMENTO DE REVISION DE OPERACIONES FISCALES	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	22153.30	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
22-10-2013	ESPECIALISTA EN PROFESIONALIZACION C	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	14297.37	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
15-10-2013	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE TRANSFERENCIAS FEDERALES	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	150220.27	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍
22-10-2013	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO SUBSECR	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	22153.30	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	🔍

*TrabajaEn* também permite:

- a) a publicação de concursos abertos a todo público no nível internacional;
- b) integrar todas as convocatórias emitidas pelas repartições;
- c) compartilhar uma base de dados de talentos para toda a Administração Pública Federal;
- d) integrar toda a informação dos processos de recrutamento e seleção das repartições;
- e) manter informação estatística de todos os processos de seleção;
- f) divulgar os resultados de cada fase ou etapa, assim como os aspirantes que continuam nos processos mediante listas contidas no portal, os quais são públicos (alinhados com a Lei Federal de Transparência da Informação);
- g) manter a confidencialidade dos aspirantes, atribuindo-lhes um número para cada um dos concursos nos quais estejam participando;
- h) garantir a igualdade de oportunidades mediante a aplicação das mesmas ferramentas de avaliação para pré-seleção dos candidatos.

Toda informação é compartilhada por todas as repartições e ajuda na redução de custos de avaliação e de tempo investido para os aspirantes, já que com uma só aplicação das avaliações um aspirante pode concorrer em vários cargos com os mesmos resultados.

Em síntese, as vantagens dos sistemas *RHnet* e *TrabajaEn* são as seguintes:

- Geram um custo único para a Administração Pública Federal. Se fosse descentralizado, cada repartição teria gasto em tecnologia e em administração de sistemas.
- Permitem aplicar as normas para todas as repartições ao mesmo tempo de forma imediata, o que produz uma melhora da gestão e a homogeneização de processos em matéria de recursos humanos.
- Facilitam a troca de operadores capacitados entre repartições da APF, reduzindo a curva de aprendizagem.
- Permitem comparar o desempenho entre repartições e obter as melhores práticas e dão transparência ao processo de ingresso.
- O desenho e a implementação dos sistemas “*RHNet*” e “*TrabajaEn*” são impulsionados pela necessidade de um planejamento de recursos humanos que identifique, de maneira mais precisa, os candidatos detentores das capacidades específicas de que o Estado necessita para cumprir as políticas públicas prioritárias.
- Compreendem toda a Administração Pública Federal do México.
- Permitem flexibilizar o que é temporário e fixar no tempo o que deve ser permanente. Por exemplo, a descrição do perfil de competência de um cargo não muda em cada processo de recrutamento ou seleção, mas somente quando se autoriza a vaga.
- Dispõem de um controle de não conformidade e revogação, com distintos graus de privilégios para os administradores.
- O módulo de recrutamento e seleção incorpora um critério inovador: a realização de uma entrevista para investigar em profundidade as habilidades requeridas para cargos diretivos.

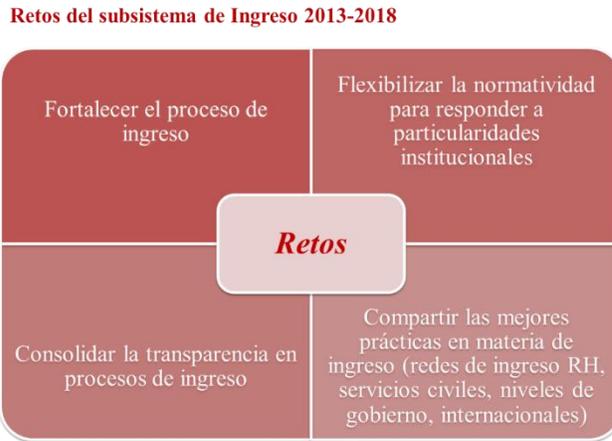
O desafio duplo, neste sentido, é permitir a adoção de critérios de seleção mais específicos que garantam a objetividade necessária para contar com os elementos mais aptos para o exercício público.

- Os distintos módulos são integrados e se retroalimentam. Assim, por exemplo: uma entrada de informação de caráter positivo no módulo de mérito retroalimentará o perfil do candidato e registrará esse reconhecimento para fins de um eventual processo de promoção na mesma unidade ou de um recrutamento/seleção em outra repartição pública.
- São úteis na retificação das competências correntes dos servidores atuais em razão de mudanças nos perfis de competência para ocupação de um cargo. O sistema “acompanha” a aquisição de novas competências pelo servidor no exercício de sua função.
- Dispõem hoje de cerca de 38.000 perfis de competência definidos. Os perfis de competência para cada cargo são preparados por especialistas nas repartições do Estado através de suas unidades administrativas de trabalho. Uma vez carregados no sistema, os perfis podem ser cruzados para, por meio de um check-up duplo, identificar inconsistências.
- A seleção e validação entre competências trabalhistas do concursado e perfil do cargo vago não se dá por uma tabela de pontuação, mas por meio de critérios de avaliação quantificáveis cruzados com catálogos de competência comuns a cada subsistema.

Finalmente, apesar dos 10 anos em que o México aplicou uma nova política de gestão de recursos humanos no âmbito do serviço profissional de carreira, não se alcançaram os níveis ótimos requeridos para consolidá-la de modo definitivo. Atualmente, ainda se enfrentam desafios em matéria de profissionalização de recursos humanos no país.

Para o caso do Subsistema de Ingresso, os principais desafios são apresentados no quadro seguinte:

**Figura 14 – Subsistema de Ingresso no SPC do México: principais desafios**



**Fonte: SFP México**

Finalmente, em termos gerais para o serviço civil mexicano em seu conjunto, os principais desafios em matéria de profissionalização incluem:

- Flexibilizar os marcos regulatórios do SPC, para aumentar a capacidade de adaptação a entornos plurais e de reação frente às mudanças.
- Reduzir as regulações, para eliminar o alto e excessivo grau de burocratização das práticas de pessoal.
- Descentralizar a gestão para que as repartições disponham de adequada autonomia para o exercício de suas responsabilidades em matéria de recursos humanos.
- Há um excesso de especificação das tarefas que introduz rigidez na atribuição do trabalho: é preciso estabelecer critérios gerais facilmente adaptáveis.
- Que a mobilidade seja uma possibilidade real de crescimento profissional, tanto em sua dimensão interna como externa, eliminando as barreiras horizontais e verticais injustificadas.
- Agilizar os sistemas de recrutamento e seleção para que deixem de ser longos, complexos, e excessivamente formalizados.
- Equilibrar o peso, para o ingresso e o desenvolvimento, dos conhecimentos e dos méritos formais.
- Buscar mecanismos alternativos de promoção real, dado que atualmente esta é dificultada pela existência de barreiras de classe que dificultam as ascensões.

- Estabelecer esquemas justos e adequados de reconhecimento e estímulos ao desempenho destacado, vinculado a mecanismos eficazes de avaliação.
- Que os estilos diretivos não tendam ao paternalismo.
- Adotar condutas de apoio ao pessoal, mais que de exigência: criar dirigentes públicos profissionais.
- Que o processo de avaliação não seja um mero trâmite. Que existam diálogos de desenvolvimento e as metas sejam estabelecidas com objetividade e vinculadas aos objetivos institucionais.
- Aproveitar ao máximo o sistema de pontuação e avaliação para o reconhecimento do mérito.
- Fomentar que os superiores hierárquicos documentem as causas de separação em que incorrem seus subordinados.

## **6. O caso do URUGUAI**

### **6.1. O modelo da Função Pública no Uruguai: um breve panorama**

No âmbito do processo de fortalecimento institucional do Estado Uruguaio, concebeu-se a ideia de criar um instrumento profissional para o recrutamento e seleção de pessoal destinado ao serviço civil com o objetivo principal de *“assegurar o ingresso democrático no Estado”*.

Por meio do relatório de situação elaborado pelo Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) em março de 2010, para a consideração do Conselho de Ministros, podemos identificar o primeiro antecedente dessa iniciativa. De forma resumida ele expressava: *“Conforme o último diagnóstico disponível do Banco Interamericano de Desenvolvimento, o sistema de gestão do emprego no Estado uruguaio, entendido como os processos referentes aos fluxos de ingresso, movimento e saída de pessoas, tinha sérias deficiências, particularmente no que se refere ao ingresso na função pública”*.

Neste sentido, sempre conforme o mencionado relatório, *“muitas vezes depende mais da vontade do hierarca a realização de concursos com base no mérito, que das normas e instituições. O princípio de mérito é respeitado em algumas unidades, enquanto em outras o mesmo se encontra comprometido”*.

O diagnóstico do BID (2006) vem confirmar algo previamente assinalado por vários pesquisadores e analistas do serviço civil uruguaio, quando afirmavam que se tratava de um sistema que, embora formalmente tenha regulações, contém um alto grau de informalidade, coexistindo diversas situações funcionais muitas vezes em um mesmo escritório”.

Para avançar na profissionalização do serviço civil uruguaio era necessário implementar uma iniciativa que tratasse de formalizar, uniformizar e sistematizar o processo de recrutamento e seleção dos servidores civis da Administração Central, sem prejudicar as garantias legais vigentes.

## **6.2. A seleção de servidores civis no Uruguai: as competências da ONSC**

Em seu artigo 60, a Constituição Política da República Oriental do Uruguai estabelece: *“A lei criará o Serviço Civil da Administração Central, Entes Autônomos e Serviços Descentralizados, que terá as obrigações que esta estabeleça para assegurar uma administração eficiente”*. Por isso, podemos dizer que os princípios inspiradores são os que o Constituinte determinou na hora de criar o Escritório Nacional do Serviço Civil.

Além disso, dispõe o mesmo artigo: *“Estabelece-se a carreira administrativa para os funcionários orçados da Administração Central, que se declaram inamovíveis, sem prejudicar o que sobre o particular disponha a lei por maioria absoluta de votos do total de componentes de cada Câmara e do estabelecido no inciso 4º deste artigo”*.

*“Sua destituição só poderá ser efetuada de acordo com as regras estabelecidas na Constituição. Não estão compreendidos na carreira administrativa os funcionários de caráter político ou de particular confiança, estatuídos, com essa qualidade, por lei aprovada por maioria absoluta de votos do total de componentes de cada Câmara, os quais serão designados e poderão ser destituídos pelo órgão administrativo correspondente”*.

Estes preceitos constitucionais de garantia funcional se conjugam com os perseguidos na Administração Central através dos processos de seleção, que devem ser realizados com critérios de eficiência e eficácia. A Constituição Política também estabelece e garante a carreira administrativa (denominada conceitualmente de *“profissionalização”*) para os funcionários orçados da mesma.

Por sua vez, entre outras normas que atribuíram diversas competências ao Escritório Nacional do Serviço Civil (ONSC), é possível realizar uma breve análise jurídica das normas legais que sustentam o projeto:

- a) Lei Nº 15.757 de 15 de julho de 1985, pela qual se legisla sobre o Serviço Civil, outorgando competências. Os propósitos originários se viram fortalecidos notoriamente com a aprovação da Lei de Orçamento Nacional(2010-2015)
- b) Lei Nº 18.719<sup>3</sup>, de 27 de dezembro de 2010, que estabeleceu novas competências que se aprofundam no mesmo sentido de racionalizar e simplificar os processos. Determinou-se

---

<sup>3</sup> Por sua vez, a norma referida foi regulamentada pelo Decreto do Poder Executivo Nº 56/011, de 7 de fevereiro de 2011, e mais recentemente pelo Decreto Nº 223/013 de 1 de agosto de 2013.

a aplicação de um sistema orgânico de normas tendentes a uniformizar o ingresso em sentido amplo na Administração Central<sup>4</sup>;

c) Lei Nº 19.121, de 20 de agosto de 2013 (Estatuto do Funcionário Público).

Diversas normas atribuíram competências à ONSC, por exemplo, em matéria de designações. As designações em sentido estrito, de acordo com o ordenamento jurídico uruguaio, se referem àquelas que se dão para ocupar um cargo previsto em uma estrutura aprovada em lei orçamentária e de contratações em geral de pessoal. Neste caso (contratação), não se está na presença de um cargo e sim de uma função; não obstante, seja para designar em um cargo ou para contratar, há de se exigir a existência de uma autorização legal (orçamentária) que outorgue as verbas correspondentes com tal objeto.

Por sua vez, dentro dos vínculos contratados se encontram os que outorgam a qualidade de funcionário público e as que não.

O primeiro aspecto a destacar é que as designações, agora em termos gerais – isto é tanto em cargos, como em contratações - têm que cingir-se à previsão legal orçamentária e também por mandato constitucional.

Nesse sentido, e continuando com a análise de sustento legal do projeto, se dispõe - levando em consideração a Lei Nº 15.757, em seu literal e) - como competências privativas da ONSC:

*(...) Projetar, conforme as disposições estatutárias gerais e, se for o caso, as particulares de cada Ente Autônomo, as normas destinadas a que a Administração Central, Entes Autônomos e Serviços Descentralizados, selecionem e designem seu pessoal mediante concursos de oposição ou de méritos. Cada órgão, na esfera de sua competência, poderá pô-las em vigência por via regulamentar.*

Nesse sentido, as designações e contratações da Administração Central, Entes Autônomos e Serviços Descentralizados requerem, **em geral**, o relatório prévio e preceptivo do Serviço Civil. Menciona-se que “**em geral**” existe um alcance a todos os Entes Autônomos porque existem aqueles que, por sua autonomia constitucional (como é o caso dos Entes de Ensino, Universidade da República e a Administração Nacional de Ensino Público), não exigem autorização do Serviço Civil para designar seus funcionários. No nível da Administração

---

4. Artigo 127 - Incorporam-se ao artigo 4º da Lei Nº 15.757, de 15 de julho de 1985, com as modificações introduzidas pelos artigos 22 da Lei Nº 15.851, de 24 de dezembro de 1986, 38 da Lei Nº 16.127, de 7 de agosto de 1990, e 17 e 18 da Lei Nº 18.172, de 31 de agosto de 2007, os seguintes itens:

O) Instrumentar e administrar um Sistema de Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos no âmbito dos Incisos 02 a 15 do Orçamento Nacional, de aplicação gradual, o que se regulamentará dentro de cento e vinte dias da aprovação da presente norma.

P) Desenhar, definir e regular políticas de administração de recursos humanos, relativas tanto à análise e avaliação ocupacional, determinação de competências, definição do sistema remunerativo e de vínculos com o Estado, assim como toda outra questão relacionada com a gestão humana.

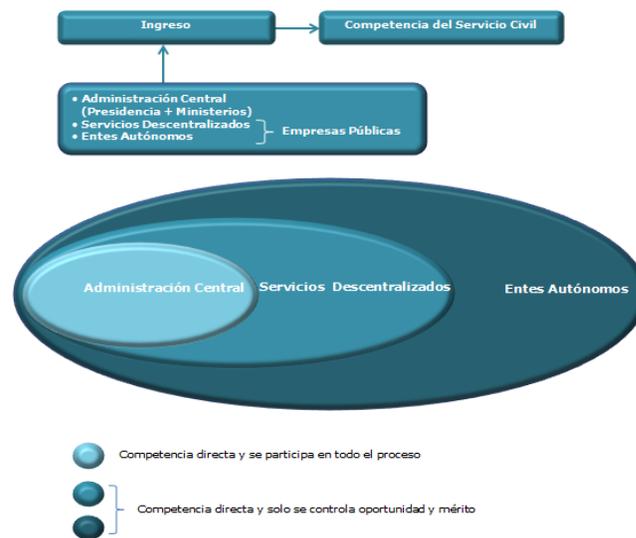
Toda decisão nas matérias indicadas no inciso precedente, no âmbito da Administração Central, deverá contar com o pronunciamento expresso, prévio e favorável do Escritório Nacional do Serviço Civil, em conformidade com o procedimento indicado pelo Poder Executivo na regulamentação.

Central, tampouco se exige o relatório preceptivo do Serviço Civil para designar o pessoal policial, militar e de carreira diplomática.

A ONSC, subordinada à Presidência da República, é participante ativa na formulação de políticas de recursos humanos e orientadora de sua execução no Estado.

A Figura 15 representa de modo esquemático o âmbito de competência da ONSC em matéria de recrutamento e seleção para o serviço civil uruguaio.

**Figura 15 - Competência da ONSC - Recrutamento e Seleção**



Fonte: ONSC

Em todo este âmbito, os princípios orientadores de “*transparência*”, “*participação cidadã*”, “*legalidade*”, “*igualdade*”, “*acesso universal*”, “*eficácia*”, “*eficiência*” e “*imparcialidade*” presentes na Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública orientam as melhoras do processo de seleção de pessoal.

Além disso, para a concretização das mudanças derivadas dos mandatos legais, serão exigidos vários “*fatores de impulso*” do projeto, os quais podemos sintetizar da seguinte maneira:

- a) férrea vontade política e compromisso da Alta Administração,
- b) aplicação de recursos fiscais necessários para sua concretização;
- c) mobilização de conhecimentos técnicos imprescindíveis para seu desenvolvimento.

### **6.3. A ferramenta do Uruguai: o Portal “Uruguay Concurso”**

O Governo Eletrônico está diretamente associado à construção de uma Administração Pública focada no cidadão, sempre acessível e mais próxima, fazendo uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Como indica o ex-Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, “(...) as TIC são uma poderosa força que pode e deve ser aplicada à nossa missão global de paz e segurança e devem ser consideradas como uma ferramenta fundamental que contribua para a transparência dos atos político-governamentais a favor do cidadão de cada país”.

Na terminologia atual de projetos, “Uruguay Concurso” se enquadra, em particular, na modalidade denominada Governo para o Cidadão (Government to Citizen - G2C), que se define como iniciativas do Governo destinadas a relacionar os cidadãos com os organismos públicos, através do uso das TIC.

Neste sentido, o desenvolvimento de um sistema informático para o processo de recrutamento e seleção de servidores civis teria que cumprir um duplo desafio. Por um lado, se ajustar de forma precisa às necessidades e condições dos concursos que o Estado realiza, onde as garantias de imparcialidade e devido processo devem estar asseguradas; por outro, o sistema deveria ser oferecido adicionalmente como uma ferramenta de transparência e prestação de contas do Governo para os cidadãos.

Por esta razão, a ONSC pôs-se a formular um projeto de ingresso na administração central, concebendo uma proposta focada na cidadania e não somente no funcionalismo do Estado. Apostou-se num sistema transparente, aberto, profissional e com igualdade de possibilidades para todos.

Em 1º de abril de 2011, foi inaugurado o Portal “Uruguay Concurso”, que - criado e administrado pela ONSC - contemplava a difusão centralizada dos editais para cargos públicos por parte da Administração Central e a gestão dos mesmos apoiados em uma ferramenta informática. O Portal “Uruguay Concurso” incluía duas etapas ou versões.

Atualmente, em sua versão dois, aumentaram as funcionalidades que o Portal “Uruguay Concurso” já possuía desde 1º de abril de 2011 (em sua versão 1).

Figura 16 – Guichê de Consultas do Portal “Uruguay Concursa”

### Portal Uruguay Concursa



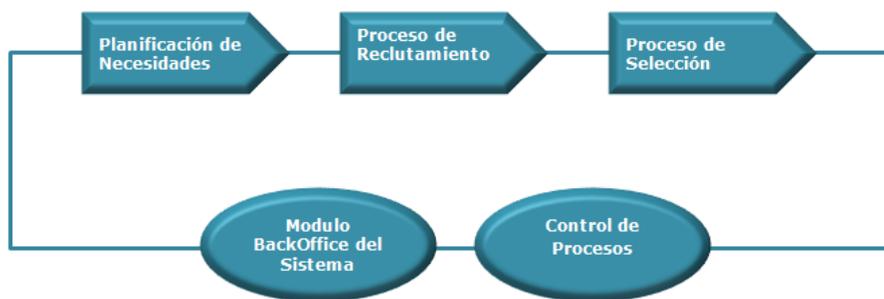
Fonte: ONSC

Basicamente, o sistema administra a seleção de candidatos postulantes no nível de ingresso na carreira pública. As vagas nos níveis médio e alto são primeiro concursadas pela via de ascensão interna. Em 2013, foram geridos aproximadamente 1.500 concursos para 7.800 vagas, em um total aproximado de 372.000 postulações.

O sistema permite o registro do interessado e sua postulação a concursos públicos de vagas. Uma vez apresentada a postulação, o candidato recebe instruções acerca de ações a tomar ao longo do processo, através de um correio eletrônico. Da mesma maneira, o candidato tem acesso às decisões do Tribunal/Comitê de Seleção.

Estruturada em módulos, a ferramenta informática sistematiza as fases do processo de recrutamento e seleção de pessoal, de acordo com as etapas descritas a seguir:

Figura 17 – Fases do Processo e Módulos do Sistema “Uruguay Concursa”



Fonte: ONSC

*[1] Módulo “BackOffice”*

O módulo BackOffice<sup>5</sup> do sistema de informação “*Uruguay Concurso*” visibiliza no portal [www.uruguayconcurso.gub.uy](http://www.uruguayconcurso.gub.uy) o produto das atividades dos usuários do sistema, em virtude dos papéis e licenças de cada um.

O BackOffice funciona em dois módulos: a) Configuração e b) Execução. Além disso, exige para a totalidade das convocatórias uma diagramação do Fluxo de Processo de Seleção estabelecido nas Bases de Convocatória mediante a configuração de uma série de atividades.

Realizada esta atividade, se procederá à publicação da convocatória no portal, momento em que o mesmo começará a ser visível para a população e propiciará o início de postulações.

*[2] Planejamento das Necessidades de Pessoal*

Antes de começar um processo de convocatória externa, as áreas de Gestão de Recursos Humanos ou similares realizarão os esforços pertinentes, a fim de atender às necessidades de pessoal com os recursos existentes, de acordo com as diversas possibilidades que a norma habilita. A cada segundo semestre, as áreas de Gestão de Recursos Humanos ou a unidade organizacional pertinente, planejarão as necessidades de pessoal para o ano seguinte. Este planejamento deverá levar em conta tanto as vagas como toda contratação que exija concurso público. Em função disso, a ONSC, no primeiro semestre de cada ano, trabalhará coordenadamente com as unidades, analisando as necessidades de pessoal (tanto do ponto de vista da dotação como dos perfis requeridos), efetuando um planejamento de recursos humanos prévios às decisões que se adotem em relação ao recrutamento e seleção.

*[3] O Processo de Recrutamento: a elaboração e publicação do perfil*

É a análise que tende a determinar o conjunto de requisitos e competências que uma pessoa deve ter para seu adequado desempenho em um posto de trabalho. Essa análise é concretizada no documento “*descrição do cargo*” e deverá estar contemplada no Plano Anual. A área de *Gestão de Recursos Humanos* da Presidência ou Ministério junto à Unidade Executora à qual pertence a função a ser preenchida e a ONSC trabalharão de forma coordenada para a elaboração do perfil do cargo e os requisitos necessários para seu desempenho, de acordo com as competências definidas em cada caso. Ao redigir os requisitos exigidos para o acesso ao cargo, a Administração deverá garantir igualdade de oportunidades frente a um concurso.

*[4] O Processo de Seleção: postulação e o Tribunal do Concurso*

---

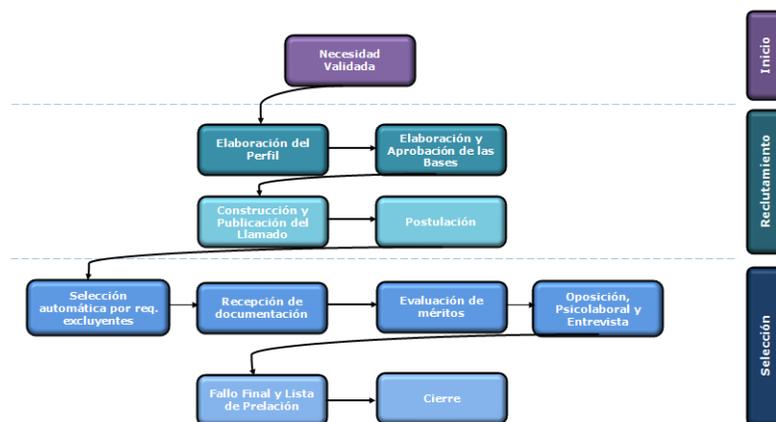
<sup>5</sup> É um módulo do sistema informático do Uruguay Concurso que permite a construção, publicação e gestão dos chamados, possibilitando também a geração de indicadores e dados para o monitoramento de todos os editais para concurso processados na unidade.

**Informe sobre Brasil: “Selecionando Melhores Servidores Públicos: Sistema Integrado de Gestão de Pessoal no Brasil, México e Uruguai”**

A seleção é um processo dirigido, pautado, racional, científico e ético. Em linhas gerais, um concurso transitará pelas seguintes etapas, de acordo com o previsto pelo Art. 29 do Decreto N° 223/013:

- a) Criação do cargo e a necessidade;
- b) Configuração do edital: configura-se o edital no Sistema Informático Uruguay Concursa (BackOffice) extraindo a informação das bases do edital;
- c) Publicação do edital: O edital é publicado no portal do Uruguay Concursa ([www.uruguayconcursa.gub.uy](http://www.uruguayconcursa.gub.uy));
- d) Postulação ao edital: Tomando do período de inscrições, habilita-se a postulação ao edital via eletrônica ou administrativa;
- e) Instalação do Tribunal do Concurso: Se reunirá o tribunal designado que intervirá no edital, fixando as pautas de trabalho e desenvolvendo as instâncias correspondentes na gestão do edital.

**Figura 18 – Etapas do Concurso de Seleção para o Serviço Civil no Uruguai**



Fonte: ONSC

**Outras garantias do “Uruguay Concursa”**

A Unidade “Uruguay Concursa” do Serviço Civil se dedicou também à elaboração do Manual de Recrutamento e Seleção e o planejamento de workshops de capacitação tanto interna (dentro da ONSC) como externa, isto é, destinados a capacitar membros de tribunais de concursos, funcionários das diferentes repartições ou Ministérios alcançados pelo processo. Compete a cada repartição designar quem se capacitará para tal papel. Em todo o processo do concurso pode-se integrar um delegado gremial, ao qual também se capacita.

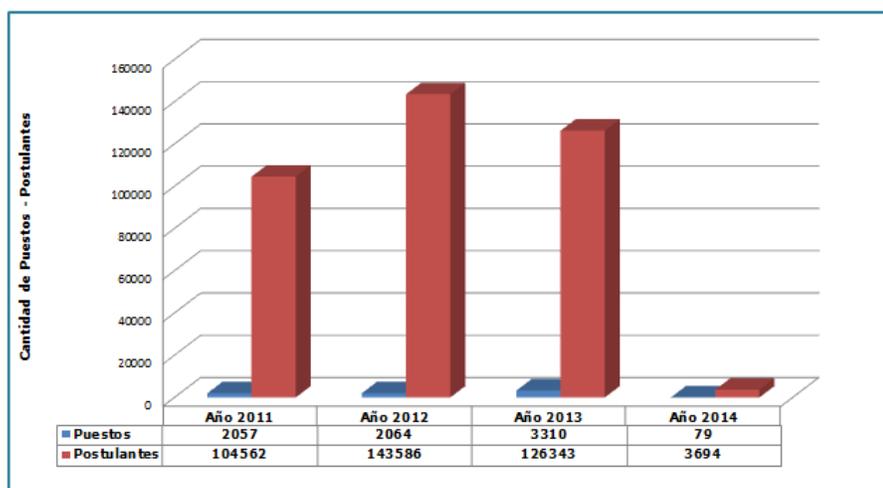
As bases particulares dos cursos, as normas vigentes, especialmente os decretos que regulamentam os diversos regimes contratuais, o decreto regulamentar do processo de recrutamento e seleção (Decreto Regulamentar N° 223/013 de 1/8/013, anteriormente citado) e fundamentalmente o Manual de Recrutamento e Seleção são normas que determinam as ações do tribunal. Como capacitação adicional, elaboraram-se cursos de planejamento para o adequado desenvolvimento de bases e perfis.

A publicidade no portal dos editais de concursos, as comunicações permanentes de cada etapa e a assistência personalizada em um Centro de Consultas nos 365 dias do ano são outras garantias do sistema. O Sistema divulga as atas e demais comunicações com um número de participante, garantindo o anonimato durante o desenvolvimento do processo.

### Efeitos do Portal “Uruguay Concursa”

Em agosto de 2014, as postulações chegaram a 378.185 (os registrados podem se candidatar a mais de uma convocatória). Além disso, de janeiro de 2011 a agosto de 2014 foram divulgados através do Portal 1.363 concursos, para um total de 7.518 postos de trabalho e para todas as modalidades definidas. Do total de concursos, quase 9,8 % foram anulados.

**Figura 19 - Quantidade de cargos e postulantes por ano no Portal Uruguay Concursa**

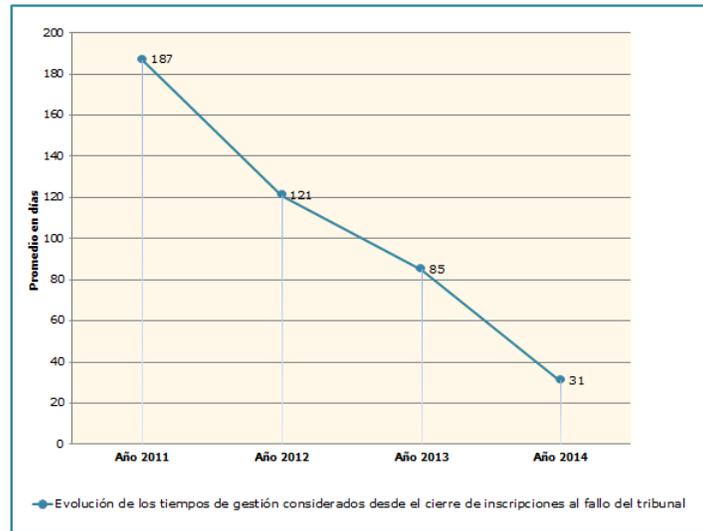


Fonte: ONSC

**Nota:** Conforme estabelece a Lei 19121 em seu Artigo 97 (Proibição): “Não se poderão celebrar contratos dentro dos doze meses anteriores à finalização de cada período de governo...”. Por isso, observa-se uma importante queda na quantidade de concursos realizados no presente exercício de 2014.

Além disso, a racionalização dos processos possibilitou a diminuição dos prazos de gestão dos concursos. Entre 2011 e 2014, o tempo médio para emissão da sentença final contado desde o encerramento das postulações reduziu em mais de 80%.

**Figura 20 - Tempo de Gestão do Concurso (média 2011–2014)**



Fonte: ONSC

O sistema permite fortalecer a transparência: todas as convocatórias e resultados são publicados em um portal público. Ao mesmo tempo, o sistema preserva a identidade do postulante durante o processo de seleção: seu nome somente é visível para terceiros no final do processo.

Finalmente, cabe indicar que para os postos de trabalho que pelo perfil requerido possam estar destinados a pessoas com baixo nível educativo ou população mais carente, pode-se dispor de inscrições administrativas a cargo das unidades de Gestão de Recursos Humanos, garantindo novamente que não se exclua alguém pela falta de acesso aos sistemas informáticos.

Em suma, a aposta é num sistema transparente, aberto, profissional e com igualdade de possibilidades para todos, que se veja refletido nos seguintes aspectos: simplificação das modalidades ou vínculos contratuais; tribunais capacitados com certificação de pelo menos dois de seus três membros; participação gremial como supervisores do processo; racionalização do desenho de perfis e bases de concurso; participação no tribunal de um funcionário do Serviço Civil; atuação sustentada em normas claras e em um moderno manual do processo de recrutamento e seleção; e - de forma especial - a devida publicidade das convocatórias de forma centralizada no Portal <http://www.uruguayconcurso.gub.uy>; tudo isso reafirma a ideia central do projeto: garantir a transparência dos processos.

Por sua vez, as potencialidades do Sistema otimizam a seleção do novo servidor público, apostando na profissionalização da função pública, sem deixar de contemplar os desafios atuais com modelos mais flexíveis de vínculos contratuais.

Uma adequada seleção, acompanhada pelas demais ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, fortalecerá definitivamente a Gestão Pública que se busca, beneficiando os cidadãos.

## **7. Análise Comparativa**

Diferenças e similaridades entre os casos do Brasil, México e Uruguai convidam a uma reflexão comparativa entre os pontos de aproximação e distanciamento entre estas experiências. A seguir, destaca-se um breve conjunto de fatos estilizados que podem informar – a título de reflexão - outros países interessados na adoção de sistemas similares segundo seu próprio modelo de função pública<sup>6</sup>.

[1] O *modelo de negócio* levado a cabo por cada entidade em termos do processo de recrutamento e seleção tem efeitos diretos sobre o desenho da ferramenta e vice-versa. Enquanto a Secretaria da Função Pública (SFP) do México e o Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) do Uruguai realizam todas as atividades de recrutamento e seleção sob um regime próprio e centralizado (em âmbito público, onde todos os operadores do sistema são públicos, com exceção dos peritos envolvidos na preparação dos exames), os concursos públicos no Brasil são realizados de modo descentralizado e por meio da contratação de um terceiro prestador de serviços (em geral, de natureza jurídica privada) tecnicamente especializado e com experiência comprovada (por exemplo, uma universidade, uma fundação, um instituto de pesquisa) através de licitação pública. Esta forma de *modelo de negócio* implica, por exemplo, que grande parte dos dados sobre o perfil socioeconômico e das competências dos candidatos - interessados na carreira administrativa no Brasil - escapa ao alcance direto do SIAPE, atual plataforma oferecida pelo MPOG através da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP). O atual sistema se limita a “*gerir*” a relação de trabalho do servidor com o Estado a partir de seu ingresso efetivo na carreira pública.

Se, por um lado, esta limitação pode ser superada por meio da integração do sistema de prestadores de serviços privados aos sistemas públicos por meio de um sistema integrador, a transição do atual SIAPE para o novo SIGEPE (que contempla um módulo de recrutamento e seleção) cria uma oportunidade de reflexão mais ampla acerca do redesenho de modelo de terceirização - atualmente vigente – para um domínio público integral do processo.

[2] As normas vigentes, o assentamento gradual de práticas de gestão e a percepção acerca dos modelos de recrutamento e seleção para a carreira pública em cada um destes países estabelecem limites para o uso de métodos mais adequados para a seleção do pessoal.

No caso do Brasil, desde a Constituição de 1988, a profissionalização do serviço público teve como um de seus pilares o tratamento igual de todos os candidatos no processo de seleção por meio da adoção de requisitos de admissão e critérios de seleção de objetividade estrita (tais como a apresentação de diplomas com o grau de bacharel e a realização de exames padronizados para medir o conhecimento técnico). Desde então, a boa reputação do concurso público – recebido pelos cidadãos como de alta credibilidade e baixíssima captura política – dificultou a introdução de métodos de seleção que introduzam algum grau de subjetividade na avaliação dos candidatos (tais como entrevistas, jogos, dinâmicas de grupo). Esses métodos são úteis para escrutinar habilidades transversais (gerenciais, interpessoais e intrapessoais) exigidas

---

6. Estes fatos permitem nos aproximarmos gradualmente das recomendações elaboradas pelos peritos que participaram da Rodada em questão, com o apoio da OEA.

em cargos diretivos e para provar, de antemão, o interesse do candidato na carreira à qual o concurso se aplica.

Do ponto de vista comparativo, os métodos adotados pela SFP do México e a ONSC do Uruguai costumam ser mais inclinados a uma melhor adaptação das habilidades não técnicas do candidato com o perfil requerido para a vaga. As capacidades técnicas requeridas (incluindo domínio de idiomas e computação) são fixadas pela funcionalidade técnica do cargo e as habilidades gerais (ou transversais, tais como liderança, inclinação para o trabalho em equipe e comunicação interpessoal), as quais são fixadas em razão do nível gerencial do cargo. No caso destes países, em que apesar do grau de subjetividade que incorporam ao processo de seleção, estas habilidades “leves” são avaliadas por meio de entrevistas com uma maior profundidade e através de dinâmicas de grupo.

No Uruguai, a entidade interessada indica para a ONSC que tipo de avaliação de competência deseja para o cargo concursado: “oposição” (que resulta em exame objetivo para diversos candidatos) ou “entrevista” (que resulta na avaliação subjetiva de diversos candidatos), sempre combinado com uma avaliação objetiva do mérito, com base em evidência profissional e acadêmica.

No México, uma vez que o candidato demonstre ter estas habilidades, o sistema pode registrar uma certificação destas habilidades leves a favor do candidato para o cargo ao qual postula, sem efeito para postulações similares ou equivalentes.

[3] Por último, o contexto institucional de cada país também influi na forma como se leva a cabo o processo de ingresso na carreira pública em cada um dos países. No Uruguai, a ONSC administra um guichê único dedicado exclusivamente à gestão do processo de recrutamento, seleção e ingresso do pessoal e se responsabiliza pela realização do concurso público. Além disso, é necessário mencionar que a gestão do pessoal que ingressa na carreira pública é de caráter descentralizado pela entidade que o leva a cabo. No México, como se viu, o guichê não é único e estão presentes dois sistemas integrados, mas com funções específicas: o “*TrabajaEn*” e o “*RHNet*”. A SFP tem a seu cargo a definição do perfil do cargo, enquanto os exames em alguns casos são desenhados por prestadores de serviços especializados. Já no Brasil, não há guichê único de recrutamento e seleção e os concursos públicos são realizados de forma descentralizada de acordo com as necessidades de pessoal e perfis de competência requeridos por cada ministério ou agência governamental. A realização de um concurso pelo ministério ou agência governamental interessada depende da aprovação prévia do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), através da Secretaria de Gestão Pública, para fins de controle a respeito dos recursos fiscais comprometidos e monitoramento quantitativo do pessoal dentro da Administração Pública Federal.

## **8. Recomendações**

Todo sistema de gestão de emprego público – parte essencial de qualquer serviço civil que se pretenda profissionalizado – deve ser regido pelos princípios básicos de isonomia, garantia e transparência. Para cumprir estes princípios organizacionais, os peritos da Secretaria da Função Pública (SFP) do México e do Escritório Nacional de Serviço Civil (ONSC) do Uruguai

sugerem a adoção de um conjunto de boas práticas entendidas como úteis em matéria de recrutamento e seleção, com o objetivo de atrair mais e melhores talentos para os serviços civis da região. Essas recomendações são indicadas a seguir:

1. O recrutamento deve ser feito de maneira profissional, aberta e por critérios objetivos (não arbitrários).
2. Os meios de recrutamento utilizados devem ser de fácil acesso e produzir um número adequado de candidaturas para os cargos requeridos.
3. Ao longo do processo devem existir práticas e procedimentos formais que impeçam a politização, o clientelismo e o patronato.
4. Devem existir mecanismos que impeçam a discriminação de quem vai entrar para o serviço público por qualquer razão, seja sexo, idade ou raça, salvo em caso de discriminação positiva a favor de grupos minoritários vulneráveis.
5. A seleção dos recursos humanos deve ser realizada com base em competências técnicas e habilidades pessoais, bem como perfis desenhados conforme normas técnicas previamente validadas que indiquem a idoneidade profissional do postulante.
6. Os organismos responsáveis pela seleção devem ter uma autonomia importante do poder político na hora de organizar as nomeações, ter pessoal profissional no campo do recrutamento e seleção e exercer a supervisão do sistema de recursos humanos.
7. Para uniformizar as convocatórias externas na Administração Central, deve-se definir o sistema centralizado profissional e meritocrático, se possível com a adoção de um guichê único de ingresso que permita acompanhar de modo integral o candidato (desde sua manifestação de interesse na vaga até seu ingresso no serviço civil) e transparecer o processo de seleção para a cidadania em geral.
8. No relatório prévio dos processos de seleção desde as diversas organizações do setor público (que realizam ou contratam a realização de concursos) até as entidades da administração pública (que os autorizam ou validam) deve-se considerar a oportunidade e a conveniência das contratações propostas como critério de racionalização da função pública.
9. Se for considerado oportuno proceder à provisão dos cargos solicitados, a orientação fundamental para a ação supervisora das entidades da administração pública deveria ser aplicar as mais modernas técnicas em matéria de seleção, outorgando as máximas garantias para a Administração e os cidadãos participantes dos concursos públicos.
10. A difusão de todas as convocatórias para concursos públicos para as carreiras na Administração Pública deve ser de caráter obrigatório. Para isso, devem-se fixar regras mínimas de publicidade que garantam um nível de conhecimento público adequado com as convocatórias realizadas.

11. Técnicos das entidades dirigentes do serviço civil ou similares devem participar ativamente dos trabalhos relativos ao desenho do processo de seleção. Nos casos em que o serviço civil alcançou um nível mínimo de profissionalização, deve-se considerar a participação de representantes destas entidades ou das organizações públicas contratantes nos Comitês ou Tribunais de Seleção.

Para finalizar, cabe assinalar que, mesmo que se estabeleça um conjunto de diretrizes que represente um mínimo desejável para os sistemas de gestão de recursos humanos no âmbito do serviço civil, essas recomendações devem ser consideradas à luz das características particulares (por exemplo, os marcos jurídicos, a institucionalidade, a estrutura organizacional e os espaços de competência) das entidades reitoras em cada um dos países das Américas.

## **9. Conclusões**

Como se viu, o uso de sistemas informáticos integrados para a gestão de recursos humanos é de fundamental importância para garantir uma gestão efetiva do talento humano no âmbito dos serviços civis da região.

Do ponto de vista da *eficiência*, fica evidente a necessidade de considerar a adoção de sistemas integrados que permitam gerir quantidades maciças de dados provenientes de fontes diversas em tempo real, à medida que os sistemas do serviço civil vão se massificando e profissionalizando. Esta necessidade se mostra especialmente urgente quando se percebe, em alguns países, uma forte tendência para a recomposição do contingente de trabalho do setor público, adversamente afetado pelas reformas estruturais de redução do tamanho do Estado em meados dos anos 90.

Além dos evidentes ganhos em termos da facilitação do processamento de dados em grande escala, os sistemas informáticos permitem melhoras na eficácia por meio da preservação e proteção da informação, acesso controlado e seguro de terminais móveis via internet, a atualização precisa e em tempo real dos registros (evitando erros materiais) por diversos usuários e, entre outras funcionalidades, a adição de dados para fins de planejamento das necessidades e usos das competências de trabalho disponíveis para o Estado.

Por último, quando forem desenhadas estas soluções tecnológicas de gestão maciça de informação com base nos usuários finais (por exemplo, para o candidato postulante e o servidor civil ingressado na carreira) e sejam oferecidas por meio de portais abertos através da internet, deveriam também servir como poderosas ferramentas para o fortalecimento da *transparência* pública na fase de ingresso nas carreiras de acesso ao serviço civil que o Estado oferece.

No entanto, não é possível deixar de assinalar que a diversidade das ferramentas utilizadas pelas organizações nacionais responsáveis pelo serviço civil nas Américas evidencia a necessidade da adaptação de cada solução tecnológica para as especificidades institucionais e legais de cada país.

Ao refletir sobre a adoção destas soluções em seus contextos institucionais específicos, as lideranças públicas a cargo do avanço da profissionalização da carreira pública têm a oportunidade de abordar, discutir, criticar e projetar melhoras contínuas e mudanças em seus próprios modelos de função pública, como no caso do desenho do novo sistema de gestão de pessoal brasileiro, o SIGEPE.

Assim, estas lideranças poderão se aproximar progressivamente, e cada qual a seu modo, da profissionalização dos servidores públicos requeridos pela crescente complexidade das políticas públicas, dos padrões de transparência pública demandados por uma cidadania cada vez mais ativa e dos níveis de eficácia requeridos na atração e aproveitamento do talento humano de que dispõem.